

คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบัน
ผู้ทรงคุณวุฒิของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

กาญจน์ชิตา ทันเที่ยง

กลุ่มงานประชุมสภาสถาบัน สำนักงานสภาสถาบัน

2561

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยครั้งนี้ สำเร็จได้ด้วยการได้รับความกรุณาอย่างมากมาจาก ศาสตราจารย์ ดร. ประชุม สุวัठी กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ศุภดิษฐ์ อธิการบดีฝ่ายวางแผน และรองศาสตราจารย์ ดร.วิสาขา ภูจินดา ผู้อำนวยการสำนักวิจัย ที่ปรึกษาหลักที่ได้กรุณาให้ความช่วยเหลือในด้านการให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งการตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณ บิดา มารดา พี่สาว เพื่อนร่วมงาน กัลยาณมิตร รวมถึงผู้ที่มีส่วนร่วมเป็นกำลังใจให้ความช่วยเหลือมาตลอด คุณค่าที่เกิดจากการวิจัยครั้งนี้จะช่วยให้เกิดการพัฒนาของ กลุ่มงานประชุมสภาสถาบัน สำนักงานสภาสถาบัน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาภาระงานของสถาบันต่อไป

กาญจน์ชิตา ทั้นเที่ยง

มีนาคม 2561

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(1)
กิตติกรรมประกาศ	(2)
สารบัญ	(3)
สารบัญตาราง	(5)
สารบัญรูปภาพ	(7)
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ปัญหาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	3
1.4 คำถามของการวิจัย	3
1.5 การตั้งสมมติฐาน	3
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	4
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	6
2.1.1 ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล	6
2.1.2 ด้านพัฒนาองค์กร	16
2.1.3 ด้านการบริหารจัดการ	22
2.1.4 ด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน	25
2.1.5 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม	29
2.1.6 ด้านความผูกพันกับสถาบัน	33
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	38
2.2.1 ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล	39
2.2.2 ด้านพัฒนาองค์กร	41
2.2.3 ด้านการบริหารจัดการ	42
2.2.4 ด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน	44
2.2.5 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม	45
2.2.6 ด้านความผูกพันกับสถาบัน	48

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	50
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	51
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	51
3.4 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ	52
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	53
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	53
3.7 การนำไปใช้ประโยชน์	54

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	55
4.2 ความคิดเห็นที่มีต่อข้อบังคับฯ ว่าด้วยวิธีการได้มาและคุณสมบัติของ นายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ พ.ศ. 2551	59
4.3 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของ นายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ	60
4.4 ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม	86

บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา	90
5.2 อภิปรายผล	97
5.3 ข้อเสนอแนะ	98

บรรณานุกรม

ภาคผนวก

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1	จำนวนและร้อยละของข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม 55
4.2	การทราบบทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบันของบุคลากรของสถาบัน 59
4.3	จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นที่มีต่อข้อบังคับฯ ว่าด้วยวิธีการได้มาและคุณสมบัติของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ พ.ศ. 2551 ข้อ 6 59
4.4	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล 61
4.5	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการพัฒนากิจการ 62
4.6	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหารจัดการ 63
4.7	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน 65
4.8	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม 66
4.9	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านความผูกพันกับสถาบัน 67
4.10	สรุปความคิดเห็นของบุคลากรของสถาบันที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ 68
4.11	ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 6 ด้าน จำแนกตามประเภทบุคลากร 69
4.12	ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 6 ด้าน จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัดของบุคลากร 71
4.13	ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 6 ด้าน จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด 77
4.14	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระดับการศึกษาสูงสุดที่มีความเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล 80

ตารางที่	หน้า
4.15 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระดับการศึกษาสูงสุดที่มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม	80
4.16 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระดับการศึกษาสูงสุดที่มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านความผูกพันกับสถาบัน	81
4.17 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 6 ด้าน จำแนกตามการรับรู้บทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบัน	82
4.18 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระดับการรับรู้บทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบันที่มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล	84
4.19 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระดับการรับรู้บทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบันที่มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาองค์กร	85
4.20 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระดับการรับรู้บทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบันที่มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านคุณธรรมและจริยธรรม	86

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 แนวคิดของ Blake and Mouton	9
2.2 แบบการจำลององค์ประกอบการพัฒนาองค์กร	17
2.3 กระบวนการพัฒนาองค์กร (OD Process)	20
2.4 แบบจำลองของ steers เกี่ยวกับแหล่งที่มาของความผูกพันต่อองค์กร และผลของความรู้สึผูกพันต่อองค์กร	35
2.5 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร	36
2.6 ลำดับชั้นของความผูกพัน แนวคิดของ Dr.Ed Gubman	38
3.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	50

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ปัญหาและความสำคัญ

การบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งจะมีสภาสถาบันหรือสภาสถาบันอุดมศึกษาทำหน้าที่เป็นองค์กรกำกับดูแลสถาบันในระดับสูงสุด สภาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ นับเป็นที่ประชุมหรือองค์กรสูงสุดในสถาบันที่มีบทบาท และความสำคัญอย่างยิ่งในการทำหน้าที่ควบคุม ดูแล และรับผิดชอบในการกำกับดูแล เพื่อให้ฝ่ายบริหารทำหน้าที่จัดการ บริหารงานให้บรรลุผลตามพระราชบัญญัติสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พ.ศ. 2509 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2543 มาตรา 16 สภาสถาบันมีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการโดยทั่วไปของสถาบัน จึงเป็นหน่วยงานสูงสุดของสถาบันมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย กรอบทิศทางการดำเนินงานตามอัตลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษา กำหนดระบบกลไกและการขับเคลื่อนสถาบัน โดยวิธีการควบคุมดูแลนั้น ได้ประมวลไว้เป็นข้อ ๆ ในมาตรานั้น รวมทั้งยังมีอำนาจหน้าที่นอกเหนือไปจากที่กำหนดไว้ในกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ที่ระบุว่า สภาสถาบันมีหน้าที่ในการบริหารบุคคลในสถาบันของรัฐด้วย เป็นต้น ในความเป็นอิสระของสถาบันจึงจะต้องมีกลไกคอยควบคุม เพื่อให้สถาบันดำเนินการด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมในการปฏิบัติพันธกิจให้บรรลุตามความคาดหวังกลไกนั้น คือ บทบาทหน้าที่ทั้งหมดของสภาสถาบัน

โดยทั่วไปสภาสถาบันอุดมศึกษาทำหน้าที่สรรหาและแต่งตั้งอธิการบดีเพื่อทำหน้าที่บริหารสถาบัน กำหนดนโยบาย วางระเบียบข้อบังคับ การพิจารณาจัดตั้งยุบเลิกหน่วยงานในสถาบัน การพิจารณาให้ความเห็นชอบหลักสูตร การอนุมัติปริญญา การแต่งตั้งถอดถอนอธิการบดี รองอธิการบดี ผู้บริหาร การบริหาร งานบุคคล งบประมาณ จัดหาและบริหารทรัพยากร และการกิจอื่น ๆ ตามที่มีกฎหมาย หรือระเบียบกำหนดไว้ ดังนั้น นายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันจึงต้องมีความรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี ทั้งนี้ผู้ดำรงตำแหน่งนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ดังกล่าวจำเป็นต้องมีคุณสมบัติที่โดดเด่นกว่าผู้บริหารทั่วไปที่ต้องมี เนื่องจากเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแห่งเดียวในประเทศไทยที่ทำการสอนเฉพาะระดับบัณฑิตศึกษา (สูงกว่าปริญญาตรี) โดยเน้นหนักในสาขาวิชาทางด้านการบริหารการพัฒนา นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ในด้านการวิจัย ฝึกอบรม และให้บริการทางวิชาการด้านอื่นๆ แก่หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ ธุรกิจเอกชน และประชาชนทั่วไป

จะเห็นได้ว่าจากที่กล่าวมาข้างต้นนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันจึงมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากในการกำหนดทิศทาง และชี้แนะการดำเนินงานของสถาบันควบคุมดูแล และรับผิดชอบในการกำกับดูแล เพื่อให้ฝ่ายบริหารทำหน้าที่จัดการ บริหารงาน เพื่อให้สถาบันตั้งอยู่บนความถูกต้องซึ่งเป็นพื้นฐานของการ

ดำเนินงาน และสร้างความเข้มแข็งของสถาบัน นายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะชี้แนะแนวทาง ให้ข้อคิด ข้อเสนอแนะ จากมุมมองความรู้ความสามารถทักษะ และประสบการณ์ในการประกอบอาชีพ การบริหาร และเครือข่ายของกรรมการสภาสถาบันยังอาจเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาการ การระดมทรัพยากรต่างๆ เพื่อเข้ามาสนับสนุนการดำเนินงานของสถาบันได้อีกด้วย

เนื่องจากนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากในการกำหนดทิศทาง ชี้แนะการดำเนินงานของสถาบัน ควบคุมดูแล และรับผิดชอบในการกำกับดูแลการบริหารงานของสถาบัน และจากการที่มีหน้าที่ที่รับผิดชอบในการสรรหาผู้บริหารสถาบัน อาทิ สรรหานายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ครั้ง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 ถึงปัจจุบัน สรรหาอธิการบดี จำนวน 3 ครั้ง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 (ปัจจุบันกองบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ) จึงทำให้ผู้วิจัยได้คำนึงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงที่มีการสรรหาผู้บริหารต่างๆ ภายในสถาบัน ที่คณะกรรมการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งนายกสภาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์จะตั้งคำถามอยู่เสมอว่าจะสรรหาผู้ที่มาดำรงตำแหน่งนายกสภาสถาบัน กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ และอธิการบดี ที่มีคุณสมบัติ จุดเด่นอย่างไรจึงจะเป็นที่พึงพอใจของบุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ที่จะมากำหนดทิศทาง ชี้แนะการบริหารงานของผู้บริหารสถาบัน ที่สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์มีเอกลักษณ์แตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่นๆ ในประเทศไทย ที่ทำการสอนเฉพาะระดับบัณฑิตศึกษา เพื่อให้สถาบันมีการพัฒนา และเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาในทุกๆ ด้านโดยเฉพาะด้านการพัฒนาการศึกษา การบริการทางวิชาการ เพื่อก้าวสู่ความมั่นคงทางการศึกษาที่ยั่งยืนในอนาคตต่อไป

ผู้วิจัยจึงได้นำปัญหาที่เกิดขึ้นมาศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และข้อมูลเบื้องต้นที่เกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้นำ โดยศึกษาข้อมูลจากตำรา งานวิจัย และเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำมากำหนดกรอบแนวคิด และโครงสร้างเนื้อหาของแบบสอบถาม โดยพิจารณาจากคุณลักษณะของผู้นำในด้านต่างๆ ที่พึงมีในการปฏิบัติหน้าที่ และสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณสมบัติของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ พ.ศ. 2551 และได้ทำการศึกษาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล ด้านการพัฒนาองค์กร ด้านการบริหารจัดการ ด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน ด้านคุณธรรมและจริยธรรม และด้านความผูกพันกับสถาบัน เพื่อทราบทัศนคติของบุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ที่พึงมีต่อนายกสภาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งจะเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการสรรหานายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิต่อไป และเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 1 ของสถาบัน การสรรหา/คัดเลือก และพัฒนาบุคลากรทุกกลุ่มให้มีขีดความสามารถ (Talent People) สามารถขับเคลื่อนสถาบันไปสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลกได้ และยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาระบบบริหารงานต่างๆ ของสถาบันให้เอื้อต่อการปฏิบัติภารกิจไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

2.2.2 เพื่อเสนอแนวทางการเสนอชื่อสรรหานายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

1.3 ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ศึกษาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ใน 6 ด้าน ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล ด้านการพัฒนางาน ด้านการบริหารจัดการ ด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน ด้านคุณธรรมและจริยธรรม และด้านความผูกพันกับสถาบัน ซึ่งได้เก็บกลุ่มตัวอย่างจากประชากรทั้งสิ้น 723 คน (ข้อมูลจากกองบริหารทรัพยากรบุคคล สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ณ วันที่ 31 สิงหาคม 2560) โดยทำการสุ่มตัวอย่าง จำนวน 261 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) แล้วทำการสุ่มตัวอย่างแต่ละชั้นภูมิด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ทางสถิติ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

1.4 คำถามของการวิจัย

1.4.1 ประเภทยของบุคลากรมีผลต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิหรือไม่

1.4.2 หน่วยงานที่สังกัดของบุคลากรมีผลต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิหรือไม่

1.4.3 ระดับการศึกษาของบุคลากรมีผลต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิหรือไม่

1.4.4 การรับรู้บทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบันมีผลต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิหรือไม่

1.5 การตั้งสมมติฐาน

จากข้อคำถามการวิจัย มีการตั้งสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1.5.1 ประเภทของบุคลากรมีผลต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิแตกต่างกันหรือไม่

1.5.2 หน่วยงานที่สังกัดของบุคลากรมีผลต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิแตกต่างกันหรือไม่

1.5.3 ระดับการศึกษามีผลต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิแตกต่างกันหรือไม่

1.5.4 การรับรู้บทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบันมีผลต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิแตกต่างกันหรือไม่

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

นิยามคำศัพท์สำหรับงานวิจัยมีดังนี้

1.6.1 สภาสถาบัน หมายถึง สภาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

1.6.2 นายกสภาสถาบัน หมายถึง นายกสภาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

1.6.3 กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ หมายถึง กรรมการสภาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ที่มีความสามารถที่เหมาะสมแก่ตำแหน่งหน้าที่

1.6.4 คุณสมบัติส่วนบุคคล หมายถึง เป็นผู้บริหรยุคใหม่ ทันสมัย ก้าวทันเหตุการณ์ มีตำแหน่งทางวิชาการ เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจด้านสังคม สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม ด้านการศึกษา ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวิจัยและเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านกฎหมาย

1.6.5 การพัฒนาองค์การ หมายถึง กระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่ดำเนิน การอย่างเป็นระบบภายในองค์การ โดยบุคลากรทุกระดับในองค์การ มีการวางแผนล่วงหน้าและ เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน เพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

1.6.6 การบริหารจัดการ หมายถึง เป็นคำที่นิยมใช้เกี่ยวกับการทำธุรกิจซึ่งต่างจากคำว่า “การบริหาร” ที่หมายถึงการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐในบางครั้งอาจใช้คำว่า การบริหารจัดการ สำหรับคำว่าจัดการส่วนใหญ่นิยมใช้ในภาคธุรกิจที่มีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหาผลกำไรเป็นหลัก

1.6.7 ความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจในการทำงานในฐานะนายกสภาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ

1.6.8 คุณธรรม หมายถึง สภาพคุณงานความดีและความถูกต้องในการแสดงออกทั้งกาย วาจา และใจของแต่ละบุคคลซึ่งยึดมั่นไว้เป็นหลักในการประพฤติปฏิบัติจนเกิดเป็นนิสัย

1.6.9 จริยธรรม หมายถึง กฎเกณฑ์ที่เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติตนในสิ่งที่ดีงาม เหมาะสม และเป็นที่ยินยอมชอบหรือยอมรับจากสังคม เพื่อความสันติสุขแห่งตนเองและความสงบ

1.6.10 ความผูกพันกับสถาบัน หมายถึง การที่มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 นำข้อมูล ข้อเสนอแนะที่ได้รับไปบรรจุเป็นวาระเพื่อทราบในการประชุมสรุบนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิที่จะมีการสรรหาในปี พ.ศ. 2561

1.7.2 เพื่อให้คณะกรรมการสรรหา ฯ พิจารณาคัดเลือกผู้สมควรมาดำรงตำแหน่งนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิให้เป็นที่พึงพอใจของบุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

1.7.3 เพื่อที่สถาบันจะได้รับทราบความคิดเห็นของบุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ

1.7.4 เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์สำนักงานสภาสถาบัน และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อการสรุบนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ

บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ศึกษาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบัน ผู้ทรงคุณวุฒิ ใน 6 ด้าน ผู้วิจัยได้ตรวจสอบเอกสารและผลงานที่เกี่ยวข้อง นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ใน 6 ด้าน ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล ด้านการพัฒนางานองค์กร ด้านการบริหารจัดการ ด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน ด้านคุณธรรมและจริยธรรม และด้านความผูกพันกับสถาบัน

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องใน 6 ด้าน ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล ด้านการพัฒนางานองค์กร ด้านการบริหารจัดการ ด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน ด้านคุณธรรมและจริยธรรม และด้านความผูกพันกับสถาบัน

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ความหมายคุณลักษณะที่พึงประสงค์

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ไว้ ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน กล่าวว่า คุณลักษณะ หมายถึง เครื่องหมายหรือ สิ่งที่ใช้ให้เห็นความดี หรือลักษณะประจำตัว (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542, หน้า 253)

วีระพงษ์ ศรีจันทร์ (2550, หน้า 34) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะ หมายถึง พฤติกรรมที่บ่งบอก ความรู้สึกนึกคิด หรือลักษณะประจำตัว ประกอบด้วย 3 ประการใหญ่ๆ ด้วยกันคือ คุณสมบัติ ส่วนตัว บุคลิกภาพ และความสามารถ

บุญทริก บุตรราช (2551, หน้า 25) ได้สรุปความหมายของคุณลักษณะไว้ว่า คุณลักษณะ หมายถึง บุคลิกภาพ โลกทัศน์และทัศนคติ พฤติกรรมที่แสดงออก ที่ส่งผลต่อเพื่อนร่วมงานและ ความรับผิดชอบต่อสังคม

2.1.1 ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล

ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติส่วนบุคคล ภาวะผู้นำ คุณลักษณะภาวะผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ ไว้ดังนี้

ลักษณะส่วนบุคคลเป็นของภายในและคุณสมบัติส่วนตัวของคนที่ทำให้เราแต่ละคนแตกต่างจากส่วนที่เหลือของสายพันธุ์ และแตกต่างจากคนอื่น มีอิทธิพลต่อคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล ซึ่งรวมถึงอารมณ์ ลักษณะส่วนบุคคล มีอิทธิพลต่อลักษณะเฉพาะทางด้านจิตใจด้วยความทะเยอทะยานและความตั้งใจของมนุษย์

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบทอดสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่มาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)
3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)
4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930-1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียน อิตเลอร์ ฟอซุนรามคำแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner ได้แก่

1. The tasks of Leadership : กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. Leader-constituent interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆเพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้ตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระ ทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940-1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้ความสำคัญที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor

1. Kurt Lewin's Studies แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบอัตถนิยมหรือออตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

1.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez- Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

2. Likert's Michigan Studies

2.1 Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

2.1.1 แบบใช้อำนาจ (Explorative-Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูงไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2.1.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent-Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

2.1.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative-Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่าง

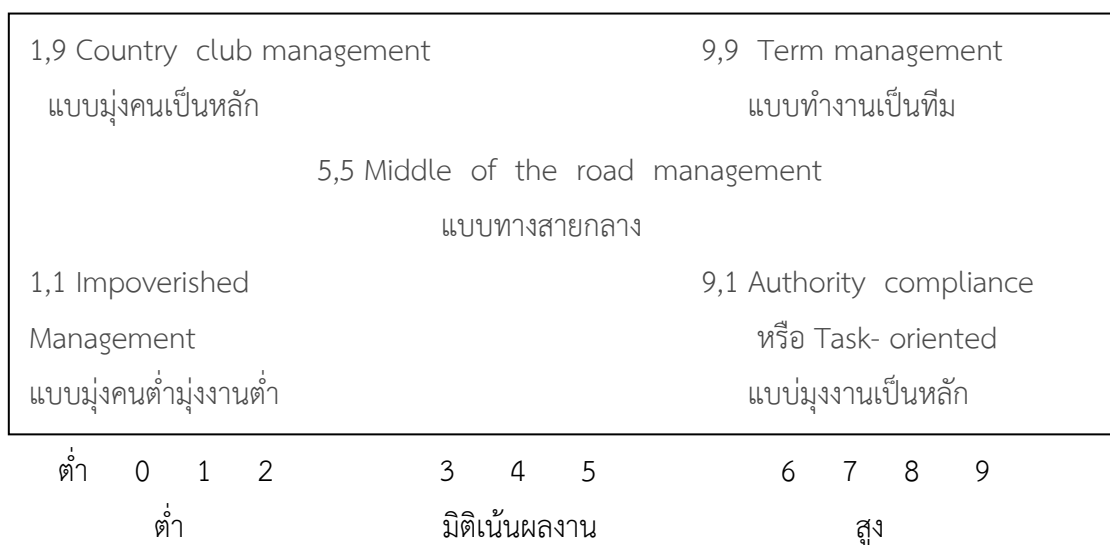
ขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

2.1.4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative-Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้อำนาจประสบความสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. Blake and Mouton's managerial Grid กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1-9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1-9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม

ภาพที่ 2.1 แนวคิดของ Blake and Mouton



ที่มา : Blake and McCanse (1991 : 29)

แนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

1. แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่
งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้อำนาจกำหนด

แนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของ
ผู้ร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน

2. แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษย
สัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมี
ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่ง
ผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการ
ทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการ
ทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการ
ต่อต้านต่างๆ

3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจ
งานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพของ
องค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และ
มักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4. แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5,5 ผู้บริหาร
หวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จาก
การปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้น
ตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มี
การประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการ
ปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่อง
งานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่
ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจาก
ความรู้สึกร่วมกันของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้
ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้
คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่
ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

4. McGregor's : Theory X and Theory Y

Douglas McGregor เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและ
ทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้อง
คำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการ

แรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมาย

Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากได้เงิน อยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

1. แนวคิดทฤษฎี 3 – D Management Style

เรตติน เพิ่มมิติประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เรตตินกล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่างๆอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิผลแต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล และเรตตินยังแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
1. Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีกาน	Separated	Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักรไม่มีความคิดสร้างสรรค์ให้งานเสร็จไปวันๆ
2. Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว	Dedicated	Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตา กรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น
3. Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพเสียสละทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ	Related	Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น
4. Compromiser คือ ผู้ประนีประนอมทุกๆเรื่อง	Integrated	Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพที่ดีด้วย

เรตติน กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์มี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และเรตตินได้เสนอแนะว่าองค์ประกอบ

ทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์การ และ คน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณ์ญาณพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลัก ในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. Theory Z Organization

William Ouchi เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความดีอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และ พัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

3. Life – Cycle Theories

Hersey and Blanchard ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรดดินและยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด ประกอบด้วย

1. ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆหรือพฤติกรรมด้านงาน
2. ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์
3. ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลทุกอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ
2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้น โดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง
3. ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่างๆจากผู้ตามคอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน
4. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อย ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

4. Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness

Fiedler กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญ ที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ

1. โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

2. อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

ทฤษฎีของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง เบิร์นส์ (Burns) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์นส์ อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power)

เบิร์นส์ (Burns) ได้เสนอ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เดิม เบิร์นส์ เชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้อำนาจแบบนี้นำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น เบิร์นส์ จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญ

และแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของ เบิร์นส์ เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป

เบิร์นส์ สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อๆ กันไป เรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชน

3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

ปี ค.ศ. 1985 แบสส์ (Bass) พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของเบิร์นส์ ซึ่ง แบสส์ พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น

2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร

3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของแบสส์ หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถ

ทำให้ผู้ตามเกิดแรงดลใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)
2. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration)
3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ แบบสตีได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward)
2. การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (management by exception)

การแยกผู้นำเชิงปฏิรูป และผู้นำเชิงเป้าหมาย แยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน

สต็อกคิล (Stogdill, 1948) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่ทำระหว่างปี ค.ศ.1904 - 1948 จำนวน 124 เรื่อง และสรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ช่วยให้กลุ่มสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ดังนี้คือ

1. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence)
2. ความพร้อม (Alertness to the need of others)
3. ความเข้าใจในงาน (Understanding of the task)
4. ความริเริ่มและมุ่งมั่นในการแก้ปัญหา (Initiative and persistence in dealing with problems)
5. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)
6. ความต้องการที่จะรับผิดชอบ (Desire to accept responsibility)
7. ความเหนือกว่าและสามารถควบคุม (Occupy a position of dominance and control)

อย่างไรก็ตาม การที่ผู้นำจะมีคุณลักษณะอย่างไรรู้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ด้วย ดังที่สต็อกคิล (Stogdill, 1948 : 46) สรุปไว้ดังนี้

"ผู้ที่จะเป็นผู้นำคนอื่นมิใช่สามารถจะเป็นได้โดยการอาศัยแต่เพียงการมีคุณลักษณะทางกายภาพและบุคลิกภาพของผู้นำนั้น เพราะว่าคุณลักษณะของผู้นำจะมีความสัมพันธ์หรือเข้ากันได้กับลักษณะกิจกรรมและเป้าหมายของผู้ตามด้วย" การศึกษาคุณลักษณะในช่วงนี้ ไม่ได้มุ่งเน้นให้ความสนใจว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ มีคุณลักษณะเฉพาะใดบ้าง หากแต่ศึกษาอย่างกว้าง ๆ หากคุณลักษณะของผู้นำที่แตกต่างจาก

บุคคลอื่นๆ ในองค์กรต่างๆ ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้เมื่อศึกษาเฉพาะแต่ละคุณลักษณะก็ไม่สามารถยืนยันได้ว่ามีความสัมพันธ์ หรือเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ

การศึกษาในระยะนี้พบว่าผู้นำที่มีคุณลักษณะเฉพาะบางอย่างอาจจะประสบความสำเร็จในสถานการณ์หนึ่ง แต่ไม่ประสบความสำเร็จในสถานการณ์อื่น ผู้นำที่มีคุณลักษณะแตกต่างกันก็สามารถประสบความสำเร็จในสถานการณ์เดียวกันได้ ในปี ค.ศ.1974 สตีเวนสันได้เขียนหนังสือ Handbook of Leadership เสนอการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำจากงานวิจัย จำนวน 163 ฉบับ ที่ทำขึ้นระหว่าง ค.ศ.1949 - 1970 การศึกษาทั้ง 163 ฉบับนี้ มีความแตกต่างกันทั้งวิธีการและขอบเขตของความสนใจของงานวิจัย

นอกจากจะศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่จะทำให้ประสบความสำเร็จได้ ยังศึกษาถึงทักษะด้านเทคนิคด้านการจัดการ รวมทั้งแรงจูงใจในการจัดการด้วย ความแตกต่างในวิธีการและความสนใจ แต่ผลของการศึกษา ยังได้คุณลักษณะเหมือนเดิม ยิ่งส่งผลให้คุณลักษณะที่พบเป็นที่ยอมรับมากขึ้นว่ามีส่วนสนับสนุนหรือเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้นำ แม้จะไม่มีมารับประกันก็ตาม

2.1.2 ด้านการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กร (Organization Development) หรือที่นิยมเรียกกันว่า OD เป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารและพัฒนาองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาท้าทายการเปลี่ยนแปลง พร้อมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น

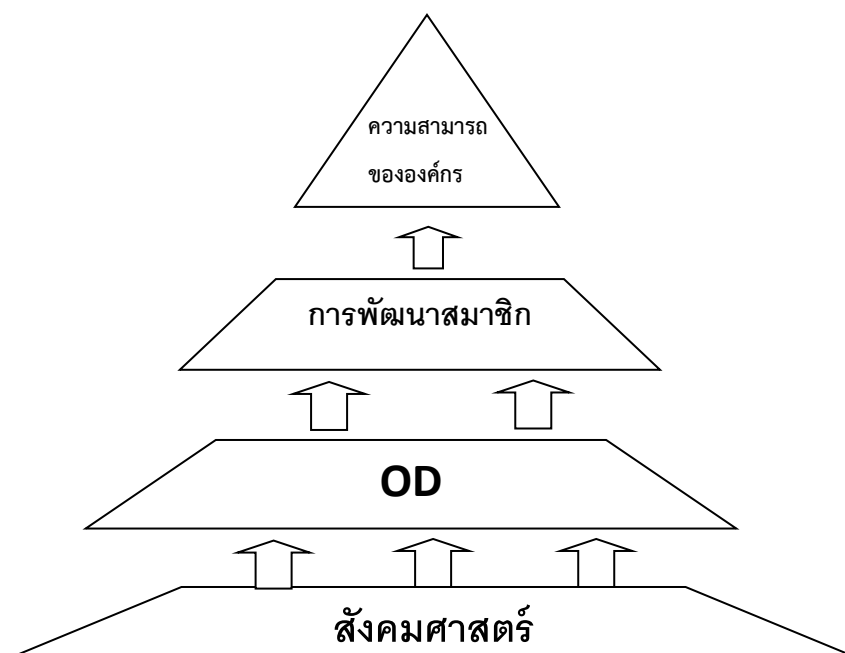
องค์ประกอบหลักของการพัฒนาองค์กร (Organization Development)

1. มีพื้นฐานทางด้านสังคมศาสตร์ แม้ว่าปัจจุบันเทคนิคการพัฒนาองค์กรได้ขยายตัวและบูรณาการเข้ากับเทคนิคการบริหารอื่นๆ เช่นการบัญชีและการเงิน การปรับปรุงเทคโนโลยีสำนักงานและการดำเนินการ เป็นต้น แต่ไม่ว่าเราจะพัฒนาองค์กรไปในรูปแบบใดเราก็ต้องประยุกต์โดยการนำความเข้าใจและหลักทางสังคมศาสตร์และมนุษย์สัมพันธ์มาประยุกต์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในทิศทางที่ต้องการ

2. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมาชิกขององค์กร โดยหลักการเชื่อว่ามนุษย์ทุกคน มีความสามารถและต้องการจะมีสภาพชีวิตที่ดี ดังนั้นผู้บริหารจะต้องจัดโครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบรรยากาศที่สร้างความพอใจในการทำงาน และพร้อมเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

3. เพิ่มความสามารถในการทำงานขององค์กร การพัฒนาองค์กร จะศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาเพื่อกำหนดแนวทางในการปรับปรุงและแก้ไขปัญหาในระดับต่างๆ ขององค์กร ตั้งแต่ระดับบุคคล หน่วยงานหรือองค์กร เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

ภาพที่ 2.2 แบบการจำลององค์ประกอบการพัฒนาองค์กร



การพัฒนาองค์กร (OD) จะแตกต่างจากหลาย ทัศนคติที่เคยศึกษา เพราะว่า OD จะเป็นทั้งทฤษฎี และการปฏิบัติ ซึ่งจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงระบบองค์กรอย่างมีแบบแผนเพื่อให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหา และมีการพัฒนาการอย่างเหมาะสมโดยที่การพัฒนาองค์กรจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร

สาเหตุที่องค์กรต่างๆ ต้องทำการพัฒนา

1. ความซับซ้อนและความหลากหลายขององค์กร

การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าในสังคมปัจจุบัน ทำให้องค์กรหลายแห่งต้องปรับตัวจนมีโครงสร้าง ที่ซับซ้อน และมีรูปแบบที่หลากหลายขึ้น ซึ่งเราจะเห็นรูปแบบการปรับตัวในระดับต่างๆ เช่น การรื้อปรับ ระบบ (Reengineering) การแตกออกเป็นหน่วยธุรกิจย่อย (Business Unit) การลดระดับการบังคับบัญชา (Delaying) หรือการลดขนาดองค์กร (Downsizing) เป็นต้น ทำให้มีการปรับเปลี่ยนระบบและวิธีการ ทำงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อบุคลากรที่ปฏิบัติทั้งในเชิงกายภาพและจิตใจ ทำให้ฝ่ายบริหารไม่เพียงแต่ต้อง ตัดสินใจเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร แต่จะต้องสามารถวางแผนและทำการพัฒนาองค์กร เพื่อเตรียมความ พร้อมให้แก่ทั้งบุคคลและองค์กร

2. พลวัตของสภาพแวดล้อม

การขยายตัวและเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม การเมือง เทคโนโลยี และโลกาภิวัตน์ ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานต่างๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่งขัน ต่างก็มี อิทธิพลต่อการดำรงอยู่ของทั้งองค์กรและบุคลากร ประกอบกับแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในระดับมหภาค

ของประเทศที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของประชากรได้สร้างแรงผลักดันให้องค์กรธุรกิจต้องปรับตัวและดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของแรงงานเพื่อให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น

3. ความยืดหยุ่นและการตอบสนองต่อปัญหา

องค์กรต้องมีความยืดหยุ่นต่อแรงกดดันและสามารถตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเหมาะสม เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงและความผันผวนของสภาพแวดล้อม อาจสร้างโอกาสหรืออุปสรรคให้แก่องค์กรได้ โดยโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอาจจะมีรูปแบบที่แตกต่างจากอดีต ทำให้องค์กรต้องสามารถตอบสนองต่อปัญหาได้อย่างเป็นระบบและตรงประเด็น ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความพร้อมขององค์กร ในการรับรู้และตระหนักถึงปัญหา การวิเคราะห์สาเหตุ และการแก้ไขที่ถูกต้อง ผ่านทางทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างตนเอง กลุ่ม องค์กร และสภาพแวดล้อมอย่างดี

4. แรงผลักดันของเทคโนโลยี

ปัจจุบันเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานของธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีของตนเอง เพื่อให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลทัดเทียมหรือเหนือกว่าองค์กรอื่นๆ มิเช่นนั้นก็จะถูกคู่แข่งแซงหน้า และอาจจะต้องออกจากการแข่งขันไปในที่สุด ซึ่งเราสมควรให้ความสนใจกับเทคโนโลยีด้านต่างๆ ดังนี้

4.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) หรือ IT ได้แก่ คอมพิวเตอร์ ชุดคำสั่ง อุปกรณ์สื่อสาร และระบบ Internet จะเป็นกลจักรสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพ และความคล่องตัวให้แก่องค์กร ผ่านระบบการจัดการข้อมูลที่เหมาะสม ที่ช่วยให้การตัดสินใจแก้ไขปัญหา มีความถูกต้อง และเหมาะสมกับข้อจำกัดของสถานการณ์

4.2 เทคโนโลยีการผลิตและการปฏิบัติงาน (Production/Operations Technology) เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่จะช่วยให้การผลิตมีประสิทธิภาพ และผลผลิตสูงขึ้น ตลอดจนช่วยในการปฏิบัติงานของบุคคลให้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ในการดำเนินงานของธุรกิจ

4.3 เทคโนโลยีการบริหารงาน (Management Technology) เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่จะช่วยให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการวางแผน การปฏิบัติการ และการควบคุม เช่น Benchmarking การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) หรือ การรื้อปรับระบบ (Reengineering) เป็นต้น โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทั้งโครงสร้างและการทำงานขององค์กรให้ก้าวหน้าและทันสมัย ซึ่งจะช่วยสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

เราจะเห็นว่า พัฒนาการและการใช้งานเทคโนโลยีทั้งสามด้านอย่างเหมาะสมจะมีอิทธิพล และช่วยเร่งการพัฒนาผลิตภาพ (Productivity) รวมขององค์กร ดังนั้นการที่เราจะสามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้อง และลงตัวจะต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เพียงแต่มีความรู้ในงานที่ตนทำ แต่จะต้องสามารถใช้

เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยสามารถประสานประโยชน์และสร้างสมดุลระหว่างงานและระบบให้ได้อย่างเต็มที่

5. การตื่นตัวด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม

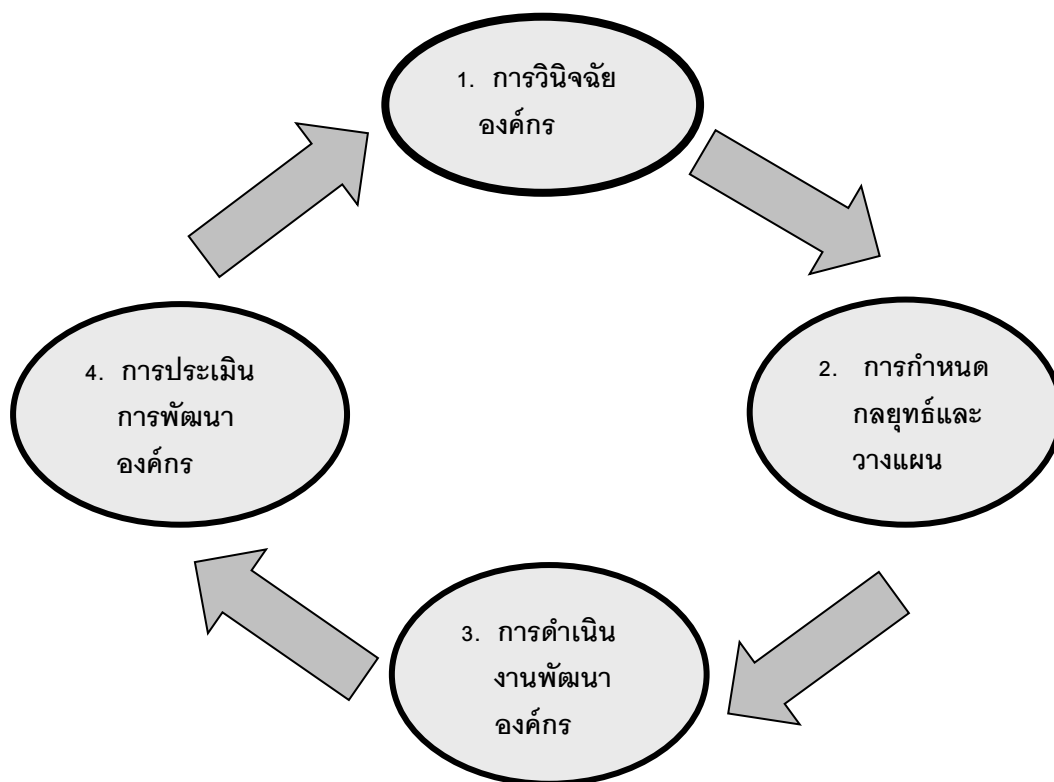
นอกจากแรงผลักดันของกระแสการดำเนินงาน และปัจจัยแวดล้อมภายนอก ดังที่กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารในองค์กรต่างๆ ยังจะต้องตื่นตัวและให้ความสำคัญกับการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม ซื่อสัตย์ และรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม ลูกค้าและพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานซึ่งเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอันดับหนึ่งขององค์กร ที่สมควรได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม และมีมนุษยธรรม เพื่อให้เขามีความพอใจและเต็มใจปฏิบัติงานที่ตนได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถและเสียสละให้แก่องค์กร โดยพร้อมจะปฏิบัติงานอื่นที่อยู่นอกเหนือขอบเขตการทำงานของตน เพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง

เราจะเห็นได้ชัดว่าพลวัตความซับซ้อน และความเกี่ยวข้องกันของปัจจัยแวดล้อมและแรงผลักดันภายในองค์กร นับเป็นสาเหตุของปัญหาและโอกาสในการอยู่รอดและเจริญเติบโตขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องกล้าตัดสินใจอย่างกล้าหาญ และเด็ดขาดที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กร ก่อนที่เหตุการณ์เล็กๆ จะลุกลามเป็นปัญหาร้ายแรงต่อไป

กระบวนการพัฒนาองค์กร

ปัจจุบันการพัฒนาองค์กร (OD) ได้รับการยอมรับในความสำคัญและนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่างๆ มากขึ้นทั้งที่นำไปประยุกต์โดยตรงหรือใช้งานในรูปแบบอื่นๆ ทำให้มีการพัฒนาองค์กรในมิติต่างๆ ให้ก้าวหน้าขึ้น อย่างไรก็ตาม การทำ OD ก็ไม่ได้หมายความว่าจะสามารถนำมาใช้แก้ปัญหาทุกอย่างของธุรกิจและพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าได้ทุกกรณี ทำให้นักบริหารที่ไม่เข้าใจหลักการของ OD เกิดความคาดหวังที่เกินจริง (Over Expectation) และเมื่อ OD ไม่สามารถช่วยให้องค์กรของตนแก้ไขปัญหได้ทั้งหมด ก็โทษว่า OD ไร้ประสิทธิภาพและหันไปใช้เทคนิคอื่นแทน ดังนั้น ก่อนที่เราจะศึกษารายละเอียดของการพัฒนาองค์กร เราควรทำความเข้าใจหลักการของ OD เพื่อที่จะสามารถนำความรู้และทักษะที่ได้ไปใช้งานจริง โดยเริ่มต้นจากกระบวนการพัฒนาองค์กร (OD Process) ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ดังนี้

ภาพที่ 2.3 กระบวนการพัฒนาองค์กร (OD Process)



ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัยองค์กร (Organization Diagnosis)

หลังจากที่ผู้บริหารตระหนักถึงปัญหาที่องค์กรประสบอยู่หรือมองเห็นโอกาสในการพัฒนาองค์กร เขาก็จะแต่งตั้งผู้ที่มีอำนาจพัฒนาองค์กร (OD Team) ให้ทำการศึกษา ทำความเข้าใจและอธิบายสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา และเสนอแนะวิธีการพัฒนาองค์กรในอนาคต

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์และวางแผนพัฒนาองค์กร (Establish OD Strategy and Implementation Plan)

ทีมงานพัฒนาองค์กรนำข้อมูลจากการวินิจฉัยองค์กร มากำหนดแผนพัฒนาองค์กรเลือกเทคโนโลยีและระดับในการพัฒนาองค์กรและร่างแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการซึ่งจะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และเป็นขั้นตอน โดยพิจารณาภาพรวมขององค์กรเพื่อให้แผนปฏิบัติการสามารถบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร และสร้างผลงานที่สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

ขั้นตอนที่ 3 การนำกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรไปประยุกต์ (OD Intervention)

หรือการแทรกแซงการพัฒนาองค์กร จัดเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการพัฒนาองค์กร โดยมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำแผนการพัฒนาองค์กร ที่มีการวางแผนปฏิบัติงาน ตารางกิจกรรม กำหนดตารางเวลา และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ตลอดจนมีการเตรียมพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาอยู่ตลอดเวลาโดยไม่ทอดทิ้งต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินการพัฒนางองค์กร (OD Evaluation)

เป็นขั้นตอนสำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งในการพัฒนางองค์กรที่ช่วยในการติดตามตรวจสอบ และประเมินผล การพัฒนางองค์กรว่าสอดคล้องกับเป้าหมาย เกณฑ์ และมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด ตลอดจนจะต้องมีการ แก้ไขและปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ขณะเดียวกันก็จะเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ของ ทีมงานพัฒนางองค์กรที่จะได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อปรับปรุงตนเองให้สามารถทำการพัฒนางองค์กร ให้ดีขึ้นในอนาคต

จะเห็นได้ว่า การเรียนรู้และความเข้าใจในกรอบความคิด และหลักการของ OD ย่อมจะช่วยให้ ผู้บริหาร และพนักงานสามารถปฏิบัติงานที่ตนได้รับมอบหมายด้วยความเข้าใจ และสามารถสร้างการ เปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถ ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนมีการพัฒนาการก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

แนวทางในการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเราอาจจะสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมีอยู่ 3 ลักษณะ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ (Revolutionary Change)

เป็นการเปลี่ยนแปลงที่หวังผลอย่างฉับพลันทันที ซึ่งผู้บริหารมักจะใช้อำนาจและสั่งให้พนักงาน ปฏิบัติตามที่ตนต้องการ โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกหรือความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง และมักจะเป็นการ กระทำตามความต้องการของฝ่ายบริหารเพียงฝ่ายเดียว เช่นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งระบบงาน และโครงสร้าง องค์กร เป็นต้น การปฏิวัติอาจจะมีผู้ต่อต้านมาก เพราะผลจากการเปลี่ยนแปลงอาจจะสร้างความไม่พอใจ และความรู้สึกขัดแย้งระหว่างสมาชิกกลุ่มต่าง ๆ ได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจ ความขัดแย้ง และไม่ให้ความร่วมมือในอนาคต

2. การเปลี่ยนแปลงแบบมีวิวัฒนาการ (Evolutionary Change)

เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างช้า ๆ ที่เรียกได้ว่าเกือบจะอยู่ตรงกันข้ามกับ วิธีการปฏิวัติ โดยปกติการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการในองค์กรจะไม่ก่อให้เกิดความตื่นตระหนกหรือประหลาดใจ มากนักในหมู่สมาชิก เพราะการเปลี่ยนแปลงจะค่อย ๆ เกิดขึ้น ทำให้ผู้คนปรับตัวตามโดยไม่รู้สึกตัวว่ามีการ เปลี่ยนแปลงนาน ๆ ครั้งจึงจะปรากฏว่าไปกระทบกระเทือนต่อผู้เกี่ยวข้องสักครั้ง

3. การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน (Planned Change)

เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำอย่างเป็นระบบ เพราะมีการศึกษา วิเคราะห์ และวางแผนไว้ ล่วงหน้า ซึ่งจะช่วยให้องค์กรเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปอย่างเป็นขั้นตอน และมีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีอื่น โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงเข้ามามีส่วนร่วมกับฝ่ายบริหารในการเปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ดี การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผนอาจจะได้รับการต่อต้านจากบุคคลทั่วไปเหมือนกัน แต่น้อยกว่าวิธีการปฏิวัติ เนื่องจากทุกฝ่ายที่ได้รับผลกระทบจะมีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

ประการสำคัญการวางแผนเปลี่ยนแปลงจะต้องมีผู้นำที่เข้าใจอนาคต มีวิสัยทัศน์และคิดอย่างเป็นระบบ ตลอดจนสามารถประสานงานและสื่อความเข้าใจกับสมาชิกได้ทุกคน มิเช่นนั้นอาจเสียเวลา และทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน

เราจะเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ จะขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารขององค์กรนั้นต้องการจะนำรูปแบบใดมาใช้ ซึ่งเขาจะต้องตัดสินใจโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยเลือกใช้การเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมตามสภาพของสิ่งแวดล้อม และปัจจัยต่างๆในองค์กร ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดการตอบสนองที่ดีจากสมาชิก หรืออาจก่อให้เกิดความไม่เข้าใจ และแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้บริหารและตัวแทนการเปลี่ยนแปลง จะต้องทำการศึกษาถึงผลกระทบที่สะท้อนกลับมาอย่างรอบคอบ และหาแนวทางและวิธีแก้ไข เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรสามารถก้าวไปข้างหน้าและประสบความสำเร็จได้

2.1.3 ด้านการบริหารจัดการ

การจัดการ (Management) หมายถึง ขบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่างๆ สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์กร (Robbins and DeCenzo, 2004; Certo, 2003) ซึ่งตามความหมายนี้องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ได้แก่ ขบวนการ (process) ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) ขบวนการ (process) ในความหมายของการจัดการนี้หมายถึง หน้าที่ต่างๆด้านการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การโน้มนำองค์กร และการควบคุม ซึ่งจะได้อธิบายละเอียดต่อไปในหัวข้อต่อไปเกี่ยวกับ หน้าที่และขบวนการจัดการ

การบริหารจัดการ คือ การทำงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย โดยมีคนทำงานตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อให้การทำงานสำเร็จต้องมีการวางแผนโดยผู้นำหรือหัวหน้าสั่งการ

หน้าที่ของการจัดการและทักษะในแต่ละระดับขององค์กร

ผู้บริหารคือ บุคคลที่ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้ดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้บริหารขององค์กรจะสามารถจัดการตามกระบวนการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงไร ขึ้นอยู่ความสามารถทางการจัดการ 3 ชนิดคือ

1. ความสามารถด้านความคิด (Conceptual Skill) เป็นความสามารถในการมองภาพรวมทั้งองค์กร และความสามารถที่จะรวบรวมเอากิจกรรมและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ในองค์กร

2. ความสามารถด้านคน (Human Skill) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การทำงานเป็นทีมการสร้างบรรยากาศในการทำงาน และการยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

3. ความสามารถด้านงาน (เทคนิค) (Technical Skill) มีความรู้ ความชำนาญ กระบวนการวิธีการขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงาน และความสามารถในการประยุกต์ใช้งานประสบ ความสำเร็จได้ดี

ระดับของผู้บริหารแบ่งออกเป็น 3 ระดับด้วยกันคือ

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top Manager) ทำหน้าที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยกำหนดนโยบายต่าง ๆ ขององค์กร ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งมีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก
2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) ทำหน้าที่ควบคุมประสานงานกับผู้บริหารระดับต้นให้ดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานที่ได้กำหนดไว้ และนำผลสำเร็จรายงานต่อผู้บริหารระดับสูง
3. ผู้บริหารระดับต้น (First – Line Manager) เป็นผู้บริหารที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติการ และมีโอกาสรับรู้ปัญหาที่จริง

ทรัพยากรในการบริหารการจัดการ

ทรัพยากรหรือปัจจัยที่นักบริหารต้องให้ความสนใจ เพื่อให้การดำเนินการตามวัตถุประสงค์ขององค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้คือ

คน (Man) คือทรัพยากรบุคคลที่เป็นหัวใจขององค์กร ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในการจัดการ

เงิน (Money) คือปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรดำเนินการต่อไปได้

วัสดุ (Materials) คือวัตถุดิบซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญไม่แพ้ปัจจัยอื่น จำเป็นต้องมีคุณภาพและมีต้นทุนที่ต่ำ เพราะมีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิต

เครื่องจักร (Machine) เครื่องจักรอุปกรณ์ ที่มีศักยภาพที่ดีจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการผลิตเช่นกัน

วิธีการบริหารหรือวิธีการปฏิบัติ (Managementor Method) การจัดการหรือการบริหารในองค์กรธุรกิจประกอบด้วยระบบการผลิตหรือระบบการให้บริการต่างๆ หากมีระบบที่ชัดเจนตลอดจนมีระเบียบขั้นตอนวิธีการต่าง ๆ ในการทำงาน ย่อมส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ดี

แนวความคิดการบริหารที่เป็นหลักเกณฑ์และมนุษย์สัมพันธ์เปรียบเทียบกับแนวคิดทางการบริหารการจัดการได้วิวัฒนาการเรื่อยมาเป็นลำดับ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ดังนี้

1. แนวคิดก่อนยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Pre– Scientific Management) ในยุคนี้เป็นยุคก่อนปี ค.ศ. 1880 ซึ่งการบริหารในยุคนี้อาศัยอำนาจหรือการบังคับให้คนงานทำงาน ซึ่งวิธีการบังคับอาจใช้การลงโทษ การใช้แค้น การท ำงานในยุคนี้เปรียบเสมือนทาส คนในยุคนี้จึงต้องทำงานเพราะกลัวการลงโทษ

2. แนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) แนวคิดนี้เริ่มในช่วงของการปฏิวัติอุตสาหกรรม คือประมาณปี ค.ศ. 1880 เป็นต้นมาจนถึงปี 1930 ในยุคนี้ได้ใช้หลักวิธีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์มาช่วยในการบริหารการจัดการ ทำให้ระบบบริหารการจัดการแบบโบราณได้เปลี่ยนแปลงไปมาก ซึ่งบุคคลที่มีชื่อเสียงในการบริหารในยุคนี้มี 2 ท่าน คือ Frederich W. Taylor และ Henri J. Fayol Frederich W.Taylor ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการแบบวิทยาศาสตร์หรือบิดาของวิธีการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ โดยได้ศึกษาหาวิธีเพิ่มประสิทธิภาพการท ำงานของคนงานในโรงงานอุตสาหกรรม

โดย Taylor ได้เข้าทำงานครั้งแรกในโรงงานที่เพนซิลวาเนีย เมื่อปี ค.ศ. 1878 ซึ่งเป็นช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำมาก การบริหารงานขาดประสิทธิภาพ ไม่มีมาตรฐานในการประเมินผลงานของพนักงาน การแบ่งงานไม่เหมาะสม การตัดสินใจขาดหลักการและเหตุผล Taylor ได้คัดค้านการบริหารงานแบบเก่าที่ใช้อำนาจ (Power) ว่าเป็นการบริหารที่ใช้ไม่ได้และมีความเชื่อว่า การบริหารที่ดีต้องมีหลักเกณฑ์ การทำงานไม่ได้เป็นไปตามยถากรรม Taylor จึงได้ศึกษาและวิเคราะห์เวลาการเคลื่อนไหวในขณะทำงาน (Time and Motion) เพื่อดูการทำงาน และการเคลื่อนไหวของพนักงานในขณะทำงาน โดยได้คิดค้นและกำหนด วิธีการทำงานที่ดีที่สุด (One Best Way) สำหรับงานแต่ละอย่างที่ได้มอบหมายให้พนักงานท า ดังนั้น ผู้บริหารการจัดการ จึงต้องเน้นและปฏิบัติ ดังนี้

1. กำหนดวิธีการทำงานด้วยหลักเกณฑ์ที่ได้มีการทดลองแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุด
2. การคัดเลือกบุคลากรและการบริหารบุคลากร ต้องทำอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสม
3. ต้องมีการประสานร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน
4. ผู้บริหารต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ ในด้านการวางแผน และมีการมอบหมายงานตามความถนัดด้วย

1. หน้าที่ของนักบริหาร (Management Functions) มีดังนี้

- 1.1 การวางแผน (Planning) หมายถึงการที่ผู้บริหารจะต้องเตรียมการวางแผนการทำงานขององค์การไว้ล่วงหน้า
- 1.2 การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึงการที่ผู้บริหารจะต้องเตรียมจัดโครงสร้างขององค์การให้เหมาะสมกับทรัพยากรทางการบริหาร
- 1.3 การสั่งการ (Directing) หมายถึงการที่ผู้บริหารจะต้องมีการวินิจฉัยสั่งการที่ดี เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การดำเนินการไปตามเป้าหมาย
- 1.4 การประสานงาน (Co-ordinating) หมายถึงการที่มีผู้บริหารมีหน้าที่เชื่อมโยงต่าง ๆ ขององค์การให้ดำเนินไปอย่างสอดคล้องต้องกัน
- 1.5 การควบคุม (Controlling) หมายถึงการที่ผู้บริหารคอยควบคุมและกำกับกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การให้ดำเนินไปตามแผนที่วางไว้

2. หลักการบริหาร (Management Principle) Fayol

3. แนวคิดการจัดการยุคมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation) แนวคิดมนุษย์สัมพันธ์เป็นแนวคิดที่ขัดแย้งกับแนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ที่เน้นประสิทธิภาพของการทำงาน และมองข้ามความสำคัญของคน เห็นว่ามนุษย์ไม่มีชีวิตจิตใจ ไม่มีความต้องการมากนัก มีพฤติกรรมที่ง่ายต่อความเข้าใจ โดยอาศัยโครงสร้างขององค์การมาเป็นตัวกำหนด และควบคุม ให้มนุษย์ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งยุคมนุษย์สัมพันธ์นั้นเป็นแนวคิดที่อยู่ในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1930 – 1950 เนื่องจากเล็งเห็นว่า การจัดการใด ๆ จะบรรลุผลสำเร็จได้นั้นจะต้องอาศัยคนเป็นหลัก ดังนั้นแนวคิดมนุษย์สัมพันธ์ จึงได้ให้ความสำคัญในเรื่องราวความสัมพันธ์

ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) จึงทำให้เรื่องราวของมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation) กลับมามีบทบาทสำคัญมากขึ้น นักวิชาการสำคัญที่ให้การสนับสนุนและศึกษาแนวคิดนี้คือ George Elton Mayo ได้ทำการทดลองวิจัยที่เรียกว่า “ Hawthorne Experiment ” เมื่อปี ค.ศ. 1924-1927 ณ Western Electric Company ในเมืองชิคาโก มลรัฐอิลลินอยส์ ซึ่งจุดประสงค์ก็คือต้องการเข้าใจพฤติกรรมของคนในหน้าที่งานที่จัดไว้ให้ ปรากฏว่าคนทำงานมิใช่ทำงานเพื่อหวังผลตอบแทนด้วยตัวเงินเพียงอย่างเดียว แต่คนทำงานต้องการด้านสังคมภายในกลุ่ม ที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ ที่เป็นเรื่องของจิตใจ ตลอดจนความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างคนงานด้วยกัน

4. แนวคิดการจัดการยุคการบริหารสมัยใหม่ (Modern Management) แนวคิดในยุคนี้เริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ. 1950 - ปัจจุบัน ซึ่งในขณะนี้เศรษฐกิจ และธุรกิจขยายตัวอย่างรวดเร็ว ความสลับซับซ้อนในการบริหาร การจัดการก็มากขึ้น เพราะฉะนั้นการจัดการสมัยใหม่ จึงต้องใช้หลักทางคณิตศาสตร์มาช่วยในการตัดสินใจ ตลอดจนการจัดการเชิงระบบมาช่วย แต่อย่างไรก็ตาม การบริหารการจัดการสมัยใหม่ก็ยังมิได้ทิ้งหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์และแนวคิดในด้านมนุษย์สัมพันธ์เสียทีเดียว

การจัดการเชิงระบบ (System Approach) ความหมายของระบบ (System) “a set of interdependent, interaction element “ ตัวอย่างเช่น คนเป็นระบบ เพราะในร่างกายของคนเรานั้นประกอบด้วย อวัยวะ ซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างอัตโนมัติ ระบบจึงถือเป็น Grand Theory เป็นทฤษฎีขนาดใหญ่ เพราะมีระบบย่อยหรือสิ่งต่าง ๆ มากมาย เนื่องจากปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การไม่ว่าภายในหรือภายนอก ล้วนแต่มีความสัมพันธ์ เกี่ยวเนื่องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ดังนั้นการบริหารการจัดการจึงต้องปรับตัวให้มีความสมดุล อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์กับปัจจัยต่าง ที่กล่าว จึงจะทำให้องค์การเติบโต อยู่รอด และสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย

2.1.4 ด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน

ความรู้ (Knowledge) เป็นข้อเท็จจริง (Facts) ความจริง (Truths) กฎเกณฑ์และรายละเอียด ที่เกิด จากการได้ยินได้ฟัง ที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า ทักษะหรือประสบการณ์ที่ได้รับมา ความรู้จัดเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญต่อมนุษย์

ความเข้าใจ (Comprehension) เป็นความสามารถที่สูงกว่าความรู้ เป็นการแปลความ ตีความหรือการขยายความ ความรู้ที่ได้รับมา และสะสมสิ่งที่เพิ่มเติมนี้ไว้เพื่อที่จะนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

ความรู้ความเข้าใจ (Cognition) หมายถึง ความสามารถนำความรู้ที่เพิ่มเติมนี้ ไปใช้ดัดแปลงให้เหมาะสม สำหรับนำไปใช้อธิบายเปรียบเทียบในเรื่องนั้น ๆ ดัดแปลงหรือนำไปใช้ในสถานการณ์จริงได้อย่างมี เหตุผล สิ่งส่งเสริมให้เกิดความรู้ความเข้าใจ คือการศึกษาและสิ่งแวดล้อมในสังคม ซึ่งจะต้องมีแหล่งให้ความรู้ หรือแหล่งข่าว ผลของความรู้ความเข้าใจนั้นจะเหมือนกันหรือแตกต่างกันขึ้นอยู่กับตัวบุคคลและแหล่งความรู้ที่ ได้รับมา ดังนั้นกระบวนการเกิดความรู้ความเข้าใจจึงสัมพันธ์กับความรู้สึนึกคิดของแต่ละบุคคล เป็น กระบวนการภายใน ที่อาจส่งผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคล จึงสรุปได้ว่า ความรู้ความเข้าใจ เป็น

ความสามารถในการเข้าใจรายละเอียดข้อมูลต่าง ๆ ที่บุคคลได้สะสมไว้มากจากแหล่งให้ความรู้หรือแหล่งข่าว หลังจากที่ได้รับข่าวสารเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ แล้ว ผลของความรู้ความเข้าใจอาจจะเหมือนกันหรือแตกต่างกันได้ ขึ้นอยู่กับบุคคล และแหล่งความรู้ที่ได้รับมา

สำหรับแนวคิดทางการบริหารจัดการได้วิวัฒนาการเรื่อยมาเป็นลำดับ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ 4 แนวคิด คือ

1. แนวคิดก่อนยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Pre-Scientific Management) ในยุคนี้เป็นยุคก่อนปี ค.ศ. 1880 ซึ่งการบริหารในยุคนี้อาศัยอำนาจหรือการบังคับให้คนงานทำงานซึ่งวิธีการบังคับอาจใช้การลงโทษ การใช้แค้น การทำงานในยุคนี้เปรียบเสมือนทาส คนในยุคนี้จึงต้องทำงานเพราะกลัวการลงโทษ

2. แนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) แนวคิดนี้เริ่มในช่วงของการปฏิวัติอุตสาหกรรม คือ ประมาณปี ค.ศ. 1888 เป็นต้นมาจนถึงปี 1930 ในยุคนี้ได้ใช้หลักวิธีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์มาช่วยในการบริหารจัดการ ทำให้ระบบบริหารจัดการแบบโบราณได้เปลี่ยนแปลงไปมาก ซึ่งบุคคลที่มีชื่อเสียงในการบริหารในยุคนี้มี 2 ท่าน คือ Frederick W. Taylor และ Henri Fayol

Frederick W. Taylor ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ หรือ บิดาของวิธีการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ โดยได้ศึกษาหาวิธีเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคนงานในโรงงานอุตสาหกรรม โดย Taylor ได้เข้าทำงานครั้งแรกในโรงงานที่เพนซิลวาเนียเมื่อปี ค.ศ. 1878 ซึ่งเป็นช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำมาก การบริหารงานขาดประสิทธิภาพ ไม่มีมาตรฐานในการประเมินผลงานของคนงาน การแบ่งงานไม่เหมาะสม การตัดสินใจขาดหลักการและเหตุผล

Taylor ได้คัดค้านการบริหารงานแบบเก่าที่ใช้อำนาจ (Power) ว่าเป็นการบริหารที่ใช้ไม่ได้ และมีความเชื่อว่า การบริหารที่ดีต้องมีหลักเกณฑ์ การทำงานไม่ได้เป็นไปตามยถากรรม Taylor จึงได้ศึกษาและวิเคราะห์เวลาการเคลื่อนไหวในขณะทำงาน (Time and Motion) เพื่อดูการทำงานและการเคลื่อนไหวของคนงานในขณะทำงาน โดยคิดค้นและกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (One Best Way) สำหรับงานแต่ละอย่างที่ได้มอบหมายให้คนงานทำ ดังนั้นผู้บริหารการจัดการจึงต้องเน้นและปฏิบัติ ดังนี้

1. กำหนดวิธีการทำงานด้วยหลักเกณฑ์ที่ได้มีการทดลองแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุด
2. การคัดเลือกบุคลากรและการบริหารบุคลากร ต้องทำอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสม
3. ต้องมีการประสานร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับคนงาน
4. ผู้บริหารต้องพิจารณาอย่างรอบคอบในด้านการวางแผนและมีการมอบหมายงานตามความถนัด

สำหรับการศึกษาที่ใช้หลักวิทยาศาสตร์ (The Scientific Approach) มีส่วนประกอบสำคัญ 3 ลักษณะ คือ

1. มีแนวคิดที่ชัดเจน (Clear Concept) แนวความคิดต้องชัดเจนแน่นอนในสิ่งที่จะวิเคราะห์

2. วิธีทางวิทยาศาสตร์ (Scientific) สาขาพิจารณาข้อเท็จจริงได้ทางวิทยาศาสตร์หรือสังเกตได้ แล้วนำข้อมูลดังกล่าวมาทำการทดสอบความถูกต้อง ถ้าเป็นจริงก็คือ หลักเกณฑ์ (Principles)

3. ทฤษฎี (Theory) หมายถึง การจัดระบบความคิดและหลักเกณฑ์มารวมกันเพื่อได้ความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง

ทฤษฎีการจัดการของ Henri Fayol มีความเชื่อว่าเป็นไปได้ที่เราจะหาทางศึกษาถึงศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ (Management sciences) ซึ่งสามารถใช้ได้กับการบริหารทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานอุตสาหกรรมหรืองานรัฐบาล Fayol ได้สรุปสาระสำคัญตามแนวความคิดของตนไว้ดังนี้ คือ

หน้าที่การจัดการ (Management functions) Fayol ได้อธิบายถึงกระบวนการจัดการงานว่าประกอบด้วยหน้าที่ (functions) ทางการจัดการ 5 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงานหรือวิธีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้ เพื่อสำหรับเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

2. การจัดการองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของ และตัวคน อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสม ในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

3. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งงานต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชา ซึ่งกระทำให้สำเร็จผลด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจคนงานของตน

4. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

5. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่า กิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้ล่วงหน้า

ทั้ง 5 หน้าที่ที่ Fayol ได้วิเคราะห์ไว้นี้ ถือได้ว่าเป็นวิธีทางที่จะให้ผู้บริหารทุกคนสามารถบริหารงานของตนให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

Fayol ได้วางหลักทั่วไปที่ใช้ในการบริหารไว้ 14 ข้อ ซึ่งใช้สำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติ (guides) สำหรับผู้บริหาร หลักต่าง ๆ ดังกล่าวมีดังนี้คือ

1. หลักที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority & responsibility) เป็นสิ่งที่แยกจากกันมิได้ ผู้ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ที่จะออกคำสั่งได้นั้น ต้องมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่คนนำไปทำด้วย

2. หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of command) ในการกระทำใด ๆ คนงานควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้เกิดความสับสนในคำสั่งด้วย

การปฏิบัติตามหลักข้อนี้ ย่อมจะช่วยให้สามารถจัดสาเหตุแห่งการเกิดข้อขัดแย้งระหว่างแผนงานและระหว่างบุคคลในองค์การให้หมดไป

3. หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Unity of direction) กิจกรรมของกลุ่มที่มีเป้าหมายอันเดียวกันควรจะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกัน เป็นไปตามแผนงานเดียวกัน

4. หลักของสายงาน (Scalar chain) สายงานอันนี้คือสายการบังคับบัญชาจากระดับสูงมายังระดับต่ำสุด ด้วยสายการบังคับบัญชาดังกล่าวจะอำนวยความสะดวกให้การบังคับบัญชาเป็นไปตามหลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว และช่วยให้เกิดระเบียบในการส่งทอดข่าวสารข้อมูลระหว่างกันอีกด้วย

5. หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of work or specialization) คือ การแบ่งแยกงานกันทำตามความถนัด เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ของบุคลากรในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตามหลักเศรษฐศาสตร์

6. หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย (Discipline) โดยถือว่าระเบียบวินัยในการทำงานนั้น เกิดจากการปฏิบัติตามข้อตกลงในการทำงาน ทั้งนี้โดยมุ่งที่จะก่อให้เกิดการเคารพเชื่อฟัง และทำงานตามหน้าที่ด้วยความตั้งใจ เรื่องดังกล่าวนี้ จะทำได้ก็โดยที่ผู้บังคับบัญชาต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต และเป็นตัวอย่างที่ดี ข้อตกลงระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา จะต้องเป็นไปอย่างยุติธรรมมากที่สุด และจะต้องยึดถือเป็นหลักปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

7. หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of individual to general interest) หลักข้อนี้ระบุว่าส่วนรวมย่อมสำคัญกว่าส่วนย่อย เพื่อที่จะให้สำเร็จผลตามเป้าหมายของกลุ่ม (องค์การ) นั้น ผลประโยชน์ส่วนได้เสียของกลุ่มย่อมต้องสำคัญเหนืออื่นใดทั้งหมด

8. หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration) การให้และวิธีการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนที่ควรจะยุติธรรม และให้ความพอใจมากที่สุดทั้งแก่ฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง

9. หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง (Centralization) หมายถึงว่าในการบริหารจะมีการรวมอำนาจ ไว้ที่จุดศูนย์กลาง เพื่อให้ควบคุมส่วนต่าง ๆ ขององค์การไว้ได้เสมอ และการกระจายอำนาจจะมากนักน้อยเพียงใดก็ย่อมแล้วแต่กรณี

10. หลักของความมีระเบียบเรียบร้อย (Order) ทุกสิ่งทุกอย่างไม่ว่าสิ่งของหรือคนต่างต้องมีระเบียบและรู้ว่าคนอยู่ในที่ใดของส่วนรวม หลักนี้ก็คือหลักมูลฐานที่ใช้ในการจัดสิ่งของและตัวคนในการจัดองค์การนั่นเอง

11. หลักของความเสมอภาค (Equity) ผู้บริหารต้องยึดถือความเอื้ออารีและความยุติธรรมเป็นหลักปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งความจงรักภักดีและการอุทิศตนเพื่องาน

12. หลักของความมั่นคง (Stability of tenure) ทั้งผู้บริหารและคนงานต้องใช้เวลาระยะหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานจนทำงานได้ดี การที่คนเข้าออกมากย่อมเป็นสาเหตุให้ต้องสิ้นเปลือง และเป็นผลของการบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

13. หลักของความคิดริเริ่ม (Initiative) เนื่องจากว่าคนฉลาดย่อมต้องการที่จะได้รับความพอใจจากการที่คนได้ทำอะไรด้วยตัวเอง ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้บังคับใช้ความริเริ่มของตนบ้าง

14. หลักของความสามัคคี (Esprit de corps) เน้นถึงความจำเป็นที่คนต้องทำงานเป็นกลุ่ม ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (teamwork) และชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร (communication) เพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มงานที่ดี

หลักการจัดการของ Fayol ข้างต้นนี้ ยังเป็นหลักเกณฑ์ที่ได้ใช้ปฏิบัติอยู่จนทุกวันนี้ เพราะไม่ว่าเราจะยกเอากิจการใดก็ตามขึ้นมาดู ก็จะเห็นว่างานบริหารขององค์กรเหล่านี้ มีการจัดแบ่งหน้าที่ของผู้บริหารไว้อย่างใกล้เคียงกับหลักเกณฑ์ที่ Fayol ได้แบ่งแยกเอาไว้ผลงานที่ Taylor และ Fayol ได้คิดค้นขึ้นมาในช่วงสมัยการจัดการที่มีหลักเกณฑ์นั้น ทั้งสองกรณีมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนซึ่งกันและกัน นักบริหารทั้งสองคนนี้ต่างก็มีความเชื่อตรงกันว่า ถ้าได้มีการจัดการด้านที่เกี่ยวกับบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ อย่างถูกต้องแล้ว ก็จะเป็นกุญแจที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้ และทั้งสองก็ได้ใช้วิธีการที่เป็นวิทยาศาสตร์ในการจัดการด้วยจะมีที่เป็นข้อแตกต่างแต่ไม่เป็นการขัดแย้งกัน ก็คือ Taylor ใช้วิธีเริ่มพิจารณาจากระดับปฏิบัติการจากข้างล่าง และมุ่งสนใจพิจารณาในระดับงานที่เป็นงานปฏิบัติการที่ฐาน ส่วน Fayol นั้นเนื่องจากได้ใช้เวลาส่วนมากค้นคว้าหลักทฤษฎี จากตำแหน่งงานบริหารในระดับสูงที่ทำงานอยู่

กล่าวโดยสรุปว่า การจัดการที่มีหลักเกณฑ์เกิดขึ้นเพราะสืบเนื่องมาจากองค์กรได้มีการนำเอาเครื่องจักร มาใช้ รวมทั้งมีการลงทุนสร้างระบบการทำงานขึ้นมา ซึ่งเจ้าของกิจการย่อมต้องการผลผลิตที่เกิดขึ้นจากเครื่องจักรที่ทันสมัยที่ค้นพบในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม แต่เนื่องจากการขยายตัวได้ดำเนินโดยไม่มีรูปแบบหรือทิศทางชัดเจน ประสิทธิภาพการผลิตจึงไม่สูง ดังนั้น แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพส่วนใหญ่จึงมุ่งถึงการกำหนดวิธีการผลิต หรือกำหนดหลักในการทำงาน ที่เรียกว่า หลักการจัดการ ขึ้นมา และพยายามรักษาประสิทธิภาพขององค์การไว้ โดยยึดหลักดังกล่าว การบริหารตามแนวความคิดนี้จึงเรียกว่าได้ใช้วิธี “มุ่งการผลิต” หรือให้ความสำคัญต่องานหรือระบบการทำงานเป็นสำคัญ

2.1.5 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม

โสกราตีส (Socrates) กล่าวถึงคุณธรรมว่า คุณธรรมคือความรู้ (virtue is knowledge) การแสวงหาความรู้เกี่ยวกับศีลธรรม จริยธรรม คือการแสวงหาคุณธรรม เพราะคุณธรรมคือความรู้ที่แท้จริง ถ้าบุคคลรู้และเข้าใจถึงธรรมชาติของความจริงแล้ว เขาจะไม่พลาดจากการประกอบความดีละเว้นความชั่ว คุณธรรมที่ทำให้คนเป็นมนุษย์มี 5 ประการ คือ

1. ปัญญา หรือความรู้ (wisdom) หมายถึง รู้ว่าอะไรดี อะไรไม่ดี
2. การปฏิบัติหน้าที่ทางศาสนา (duty) คือ การทำความดี การเคารพยกย่องสิ่งที่ควรเคารพ เช่นพระผู้เป็นเจ้า พระธรรม การปฏิบัติตามคำสอนของศาสนา

3. ความกล้าหาญ (courage) คือกล้าในสิ่งควรกล้าและกลัวในสิ่งควรกลัว
4. การควบคุมตนเอง (self control หรือ temperance) คือ การใช้ปัญญาควบคุมอารมณ์ความรู้สึก
5. ยุติธรรม (justice) คือการปฏิบัติต่อผู้อื่น และต่อตนเองอย่างเหมาะสม ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น

เพลโต (Plato) กล่าวว่า คุณธรรม คือ การปฏิบัติที่ดีตามหน้าที่ของวิญญาณ และคุณธรรมไม่สามารถเกิดขึ้นได้โดยบังเอิญ เพราะมนุษย์จะต้องรู้ว่าเขากำลังทำอะไร เพื่ออะไร และทำอย่างไร คุณธรรมจึงเกิดขึ้นจากความรู้ ไม่ใช่ความรู้ทฤษฎี แต่เป็นความรู้ที่มาจากการปฏิบัติจริง คุณธรรมตามแนวคิดของเพลโต มี 4 ประการ คือ

1. ปัญญาหรือความรู้ (wisdom) คือการหยั่งรู้ว่าอะไรถูก อะไรผิด อะไรดี อะไรไม่ดีอะไรควรประพฤติ หรือไม่ควรประพฤติ
2. ประมาณ (temperance) คือ การรู้จักควบคุมตัวเองให้อยู่ในขอบเขตของจุดมุ่งหมายชีวิต มีความรับผิดชอบ รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง
3. กล้าหาญ (courage) คือ กล้าเสี่ยงต่อความยากลำบาก อันตราย เพื่ออุดมการณ์ของตนเอง หรือด้วยความมั่นใจว่าได้กระทำดีที่สุดแล้ว
4. ยุติธรรม (justice) คือการให้แก่ทุกคนอย่างเหมาะสม เช่น การให้แก่ตนเอง ครอบครัว มิตรสหาย ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างมีเหตุผลอันควร

อริสโตเติล (Aristotle) ได้นำคุณธรรมของเพลโต (Plato) มาอธิบายว่าคุณธรรม ได้แก่ การเดินสายกลางระหว่างความไม่พอดีกับความพอดี หรือคุณธรรมคือความพอดีพองาม ไม่เอียงสุดไปทางด้านใดด้านหนึ่ง เช่น ความกล้าหาญจะอยู่ระหว่างความบ้าบิ่นกับความขลาด ความสุภาพอยู่ระหว่างความซื่ออายกับความไร้ยางอาย และความเอื้อเฟื้ออยู่ระหว่างความฟุ่มเฟือยกับความตระหนี่ คุณธรรมจึงแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. คุณธรรมทางสติปัญญา เป็นเรื่องของความรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เป็นส่วนหนึ่งของวิญญาณ ที่มีเหตุผล และหน้าที่ของวิญญาณคือการรู้และค้นหาความจริงนั่นเอง
2. คุณธรรมทางศีลธรรม เป็นส่วนหนึ่งของวิญญาณ อยู่ในรูปคำสอน ละมั่งเพื่อความดีงาม คนมีคุณธรรมก็คือคนที่มีความพอดี ทำด้วยเจตนาดี มีเหตุผล เห็นแก่ส่วนรวม อริสโตเติล เสนอคุณธรรมพิเศษไว้ 4 ประการ คือ มิตรภาพ ประมาณ กล้าหาญ และยุติธรรม

ทฤษฎีพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์ก (Kolberg)

โคลเบอร์ก (Kolberg) เป็นนักจิตวิทยาในกลุ่มปัญญานิยม (cognitivism) ซึ่งมีความเชื่อพื้นฐานว่า มนุษย์เป็นสัตว์ที่มีสมอง สามารถเกิดการเรียนรู้ เพื่อการปรับตัวให้ดำรงชีวิตอยู่ในสภาพแวดล้อมได้ โดยนำแนวเชื่อทางชีววิทยามาประยุกต์กับศาสตร์ทางจิตวิทยา แนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิดของเพียเจต์ (Piaget)

คือ เชื่อว่า จริยธรรมนั้นมีพัฒนาการตามระดับวุฒิภาวะเช่นกัน เพราะจริยธรรมของมนุษย์เกิดจากกระบวนการทางปัญญา เมื่อมนุษย์มีการเรียนรู้มากขึ้น โครงสร้างทางปัญญาเพิ่มพูนขึ้น จริยธรรมก็พัฒนาตามวุฒิภาวะ แนวคิดนี้เป็นแนวคิดแบบสัมพัทธนิยม (Relativism) ซึ่งเชื่อว่าจริยธรรมมีความสัมพันธ์กับอายุกาลเวลา สถานที่ วัฒนธรรม และสภาพการณ์ ซึ่งความหมายว่า “ความถูกต้อง” “ความดี” “ความงาม” ขึ้นอยู่กับเวลา สถานที่ และองค์ประกอบอื่นๆ

นอกจากนี้โคลเบอร์ก (Kolberg) ยังได้ศึกษาวิจัย (Kolberg, 1964 : 383-432) โดยวิเคราะห์คำตอบของเยาวชนอเมริกัน อายุ 10-16 ปี เกี่ยวกับเหตุผลในการเลือกทำพฤติกรรมอย่างหนึ่งในสถานการณ์ที่ขัดแย้งกันระหว่างความต้องการส่วนบุคคลและกฎเกณฑ์ของกลุ่มหรือสังคม และนำมาสรุปเป็นเหตุผลในการแบ่งจริยธรรมออกเป็น 6 ขั้น โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับๆ ละ 2 ขั้น ดังนี้

ระดับจริยธรรม

ระดับที่ 1 ระดับก่อนเกณฑ์สังคม (pre conventional level) อายุ 2-10 ปี การที่เรียกระดับนี้ว่าก่อนเกณฑ์สังคม เพราะว่าเด็กในวัยนี้ยังไม่เข้าใจกฎเกณฑ์สังคม แต่จะรับกฎเกณฑ์ข้อกำหนดว่าอะไรดี ไม่ดี จากผู้มีอำนาจเหนือตน เช่น พ่อแม่ ครู หรือ เด็กที่โตกว่า จริยธรรมในระดับนี้ คือ หลีกเลี่ยงการลงโทษและคิดถึงผลตอบแทนที่เป็นประโยชน์ เช่น การแสวงหารางวัล

ระดับที่ 2 ระดับจริยธรรมตามกฎเกณฑ์สังคม (conventional morality) ช่วงอายุระหว่าง 10-20 ปี ผู้ที่อยู่ในช่วงอายุนี้ส่วนใหญ่สามารถที่จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์สังคมเพราะรู้ว่าเป็นกฎเกณฑ์

ระดับที่ 3 ระดับจริยธรรมเหนือกฎเกณฑ์สังคม (post conventional level) โดยปรกติคนจะพัฒนาขึ้นมาถึงระดับนี้ หลังจากอายุ 20 ปี แต่จำนวนไม่มากนัก จริยธรรมระดับนี้จะอยู่เหนือกฎเกณฑ์สังคม กล่าวคือคนจะตีความหมายของหลักการและมาตรฐานทางจริยธรรมด้วยวิจารณญาณของตนเอง วิเคราะห์ด้วยตนเองก่อน โดยคำนึงถึงความสำคัญและประโยชน์เสมอภาคในสิทธิมนุษยชน โดยปรกติคนจะพัฒนาถึงระดับนี้มีจำนวนไม่มากนัก

ขั้นการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม

ขั้นที่ 1 การเชื่อฟังและการลงโทษ (obedience and punishment orientation) พฤติกรรม “ดี” คือ พฤติกรรมที่ทำแล้วได้รางวัล พฤติกรรม “ไม่ดี” คือพฤติกรรมที่ทำแล้วได้รับการลงโทษ

ขั้นที่ 2 กฎเกณฑ์เป็นเครื่องมือเพื่อประโยชน์ของตนเอง (instrumental relativist orientation) เด็กจะเชื่อฟังหรือทำตามผู้ใหญ่ ถ้าคิดว่าตนเองจะได้รับประโยชน์ หรือได้รับความพึงพอใจ

ขั้นที่ 3 หลักการทำตามผู้อื่นเห็นชอบ (good boy nice girl orientation) อายุ 9-13 ปี เป็นการทำตามกฎเกณฑ์ของสังคม เพื่อจะได้รับการยอมรับว่าเป็นเด็กดี

ขั้นที่ 4 หลักการทำตามกฎระเบียบสังคม (Law and order orientation) อายุ 14-20 ปี เป็นขั้นที่ยอมรับในอำนาจและกฎเกณฑ์ของสังคม พร้อมทั้งจะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสังคม

ขั้นที่ 5 หลักการทำตามสัญญาสังคม (social contract orientation) เป็นขั้นที่เน้นความสำคัญของมาตรฐานทางจริยธรรมที่คนส่วนใหญ่ในสังคมยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องสมควรปฏิบัติตาม โดยพิจารณาถึงประโยชน์และสิทธิซึ่งกันและกัน ในขั้นนี้สิ่ง ถูก-ผิด จะขึ้นอยู่กับค่านิยมและความคิดเห็นของแต่ละบุคคล

ขั้นที่ 6 หลักการทางจริยธรรมที่เป็นสากล (universal ethical principle orientation) ขั้นนี้เป็นขั้นที่แต่ละบุคคลเลือกที่จะปฏิบัติตามหลักการทางจริยธรรมด้วยตัวของมันเอง และเมื่อเลือกแล้วก็ปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา เป็นหลักการเพื่อนมนุษย์ธรรม เพื่อความเสมอภาคในสิทธิมนุษยชน และเพื่อความยุติธรรมของมนุษย์ทุกคน

นอกจากนี้โคลเบอร์ก (Kolberg) ยังได้ศึกษาพบความสัมพันธ์ระหว่างจริยธรรมกับลักษณะอื่นของมนุษย์ที่สำคัญคือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างจริยธรรมกับระดับสติปัญญาทั่วไป และความสัมพันธ์ระหว่างจริยธรรมกับความสามารถที่จะผลได้ที่ดีกว่าในอนาคต แทนที่จะรับผลที่เล็กน้อยกว่าในปัจจุบันหรือในทันที ซึ่งลักษณะนี้เรียกว่า “ลักษณะมุ่งอนาคต”

2. ผู้มีจริยธรรมสูงจะเป็นผู้มีสมาธิดี สามารถควบคุมอารมณ์ของตน และมีความภาคภูมิใจในตนเองและสภาพแวดล้อม สูงกว่าผู้มีจริยธรรมต่ำ

3. โคลเบอร์ก (Kolberg) ได้ศึกษาจริยธรรมตามแนวคิดของเพียเจต์ (Piaget) และพบว่าพัฒนาการทางจริยธรรมของมนุษย์ ไม่ได้บรรลุจุดสมบูรณ์ในบุคคลอายุ 16 ปี เป็นส่วนมาก แต่มนุษย์ในสภาพปรกติจะมีพัฒนาการทางจริยธรรมอีกหลายขั้นตอนจนอายุ 16-25 ปี

4. การใช้เหตุผลเพื่อการตัดสินใจ ที่จะเลือกการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งในสถานการณ์ต่าง ๆ ย่อมแสดงให้เห็นถึงความเจริญทางจิตใจของบุคคลได้อย่างมีแบบแผนและยังอาจทำให้เข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ ต่างๆ ได้ เหตุผลเชิงจริยธรรมของแต่ละบุคคลเป็นเครื่องทำนายพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของบุคคลนั้นในสถานการณ์แต่ละอย่างได้อีกด้วย

ทฤษฎีของโคลเบอร์ก (Kolberg) เป็นที่นิยมนำมาใช้กันมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งทฤษฎีการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม (Moral Reasoning) เป็นฐานความคิดของนักจิตวิทยาและนักการศึกษาของตะวันตกเป็นจำนวนมาก แม้ในประเทศไทย นักจิตวิทยาและนักพฤติกรรมศาสตร์ก็ได้ทำวิจัยโดยยึดกรอบแนวคิดของโคลเบอร์ก (เช่น วิจัยของดวงเดือน พันธุมนาวิน และเพ็ญแข ประจัญปัจจนิก, 2520)

ตามทฤษฎีของโคลเบอร์ก (Kolberg) จริยธรรมแต่ละขั้นเป็นผลจากการคิดไตร่ตรองซึ่งจำเป็นต้องอาศัยข้อมูล ข้อมูลที่นำมาพิจารณาส่วนหนึ่งเป็นความเข้าใจของตนเองเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ และอีกส่วนหนึ่งเป็นประสบการณ์ที่ได้รับใหม่ โดยเฉพาะข้อมูลที่ได้รับฟังจากทัศนะของผู้อื่นซึ่งอยู่สูงกว่าระดับของตนเอง 1 ขั้น

วิธีปลูกฝังจริยธรรมตามแนวคิดของโคลเบอร์ก (Kolberg) ไม่อาจกระทำได้ด้วยการสอน หรือการปฏิบัติ เป็นตัวอย่างให้ดู และไม่อาจเรียนรู้ด้วยการกระทำต่าง ๆ จริยธรรมสอนกันไม่ได้ จริยธรรมพัฒนาขึ้นมา

ด้วยการนึกคิดของแต่ละบุคคล ตามลำดับขั้นและพัฒนาการของปัญญาซึ่งผูกพันกับอายุ ดังนั้นหากยังไม่ถึงวัยอันควร จริยธรรมบางอย่างก็ไม่เกิด (ชัยพร วิชชาวุธ และ ชีระพร อูวรรณโณ ,2534 : 96)

ทฤษฎีการปลูกฝังจริยธรรมด้วยเหตุผล (moral reasoning) ของโคลเบอร์ก (Kolberg) ใช้กิจกรรมที่สำคัญในการพัฒนาจริยธรรมคือ การอภิปรายและแลกเปลี่ยนทัศนะความคิดเห็น โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้ดำเนินการเสนอประเด็นปัญหาหรือเรื่องราวที่มีความยากแก่การตัดสินใจ

ขั้นตอนที่ 2 แยกผู้อภิปรายออกเป็นกลุ่มย่อยตามความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

ขั้นตอนที่ 3 ให้กลุ่มย่อยอภิปรายเหตุผล พร้อมหาข้อสรุปว่า เหตุผลที่ถูก – ผิด หรือควรทำ – ไม่ควรทำ เพราะเหตุอะไร

ขั้นตอนที่ 4 สรุปเหตุผลของฝ่ายที่คิดว่าควรทำและไม่ควรทำ

จากที่กล่าวมาจะพบว่าแนวคิดของโคลเบอร์ก (Kolberg) ใกล้เคียงกับเพียเจต์ (Piaget) คือเชื่อว่าพัฒนาการทางจริยธรรมของมนุษย์พัฒนาการได้ตามวัย และวุฒิภาวะทางสติปัญญา พัฒนาการทางจริยธรรมของมนุษย์ไม่ใช้การป้อนรูปแบบ กล่าวคือดูรูปหนึ่งจบแล้ว ดูอีกรูปหนึ่งโดยที่รูปแรกไม่ปรากฏในสายตาอีกต่อไป แต่พัฒนาการของมนุษย์จะค่อยๆพัฒนาไปตามวัน เวลา เจริญขึ้นเรื่อย ๆ ตามวุฒิภาวะจริยธรรมเก่ายังจะมีรากแก้วฝังอยู่ และพัฒนาตามกาลเวลาที่มนุษย์มีวุฒิภาวะเพิ่มขึ้น เกิดเป็นจริยธรรมใหม่ขึ้น จริยธรรมไม่ได้สร้างขึ้นภายในหนึ่งวัน คนจะมีอุปนิสัยดีงามต้องสร้างเสริมและสะสมจากการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมด้วยกระบวนการทางสังคม และจะเรียนรู้ได้ตามความสามารถของวุฒิภาวะ ซึ่งกำหนดโดยปฏิสัมพันธ์ระหว่างพันธุกรรมกับสิ่งแวดล้อม

2.1.6 ด้านความผูกพันกับสถาบัน

ความผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การ และยังเป็นตัวทำนายการลาออกของพนักงานได้ดีกว่าความพึงพอใจในการทำงาน ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การสูง จะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำหรือไม่เลย ซึ่งผลดีก็จะตกอยู่กับองค์การและผู้ปฏิบัติการเอง และสิ่งเหล่านี้เป็นคุณสมบัติที่ทุกองค์การปรารถนา

แนวความคิดเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเริ่มต้นจากแนวคิดในเชิงการแลกเปลี่ยน (Reward-cost Notation) ซึ่งปรากฏในรูปของการแลกเปลี่ยนในเชิงรูปธรรม และนามธรรม ความชัดเจนอยู่ตรงที่มีการต่อรองหรือการแลกเปลี่ยนระหว่างปัจเจกบุคคล กับองค์การ ยิ่งพอใจกับการแลกเปลี่ยนก็ยิ่งมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ โดยเบคเกอร์ และ นูเฮาเซอร์ (Becker and Nuehauser, 1975) ได้พัฒนารอบการศึกษาตามแนวคิดเชิง แลกเปลี่ยนมาใช้สร้างทฤษฎี การลงทุน (Side-bet Theory) ซึ่งสาระสำคัญของทฤษฎีนี้ คือ การพิจารณาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การว่าเป็นผลมาจากที่คนเราเปรียบเทียบซึ่งน้ำหนักว่า ถ้าเขาลาออกจากองค์การไปเขาจะสูญเสียอะไร เนื่องจากการที่คนเราเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์การหรือหน่วยงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งก็จะก่อให้เกิดการลงทุน (Investment) เรียกว่า ทฤษฎี การลงทุน ซึ่งอาจ

ปรากฏในรูปเวลากำลังกาย กำลังสติปัญญาที่เสียไป ตลอดจนการยอมเสียโอกาสบางอย่างไป เช่น โอกาสจะไปทำงานหรือเป็นสมาชิกขององค์กรอื่น เมื่อเป็นเช่นนี้บุคคลเช่นนั้นย่อมหวังผลประโยชน์ที่จะได้รับตอบแทนจากองค์กรในระยะยาว เช่น บำเหน็จ บำนาญ ซึ่งนอกเหนือไปจากค่าตอบแทนรายเดือน แต่ถ้าเขาลาออกไปก่อนกำหนดเวลาก็เท่ากับเขาลงทุนแรงกายแรงใจและสติปัญญาไปโดยได้ผลประโยชน์ไม่คุ้มค่า เพราะฉะนั้นการที่คนเราเข้ามาทำงานหรือเป็นสมาชิกขององค์กรยิ่งนานเท่าไรก็เท่ากับว่าการลงทุนของเขาได้สะสมเพิ่มขึ้น นำมาซึ่งความยากลำบากที่จะตัดสินใจลาออกจากองค์กร เพราะถ้าหากตัดสินใจออก ย่อมหมายถึงเขาสูญเสียมากกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อย่างไรก็ตามแนวคิดนี้มีข้อจำกัดในการนำไปอธิบายปรากฏการณ์บางประการเช่นเดียวกับแนวคิดอื่นๆ โดยระบบสังคมในแต่ละแห่งย่อมมีการกำหนดระบบการให้คุณค่าของตนซึ่งอาจจะแตกต่างจากชุมชนอื่น ดังนั้น การที่บุคคลเติบโตจากระบบสังคมที่มีคุณค่าแตกต่างกัน ย่อมจะประเมินคุณค่าของสิ่งเดียวกันในระดับมากน้อยต่างกัน ดังนั้น ตัวแปรเดียวกันย่อมมีอิทธิพลต่อระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในแต่ละบุคคลไม่เท่ากัน จึงถือว่าทฤษฎีการลงทุน เป็นเพียงมิติหนึ่งของการศึกษาเท่านั้น นอกจากนี้ยังมีการศึกษาขยายขอบข่ายออกไปอีก โดยเห็นว่าความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วยลักษณะ 3 ประการ (Becker and Nuehauser, 1975) คือ

1. ความเชื่ออย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร สืบเนื่องจากบุคคลมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันกับองค์กร มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกองค์กรคนอื่นๆ มีความผูกพันความเป็นเจ้าขององค์กร
2. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กรเพื่อให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ โดยบุคคลจะไม่โยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงที่ทำงานหรือลาออกจากองค์กรเพราะรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความรู้สึกมั่นคงที่จะอยู่กับองค์กรนั้น
3. เต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์กร โดยบุคคลจะอุทิศกำลังกายกำลังใจเพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กรอย่างเต็มที่ โดยความรู้สึกนี้จะแตกต่างจากความผูกพันต่อองค์กร อันเนื่องมาจากความเป็นสมาชิกขององค์กรโดยปกติ ตรงที่พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริง มุ่งเน้นความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Steers (1977) ได้แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal Characteristic) ประกอบด้วย อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน
2. ลักษณะงาน (Job Characteristic) ลักษณะงานที่แตกต่างกัน จะมีอิทธิพลต่อระดับความยึดมั่น ผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ลักษณะงานที่ดีจะทำให้บุคลากรรู้สึกมีแรงจูงใจอยากทำงานเพื่อเพิ่มค่าให้กับตนเอง
3. ประสบการณ์ในงาน (Work Experience) หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกต่อสิ่งแวดล้อมในช่วงปฏิบัติงาน ประสบการณ์ที่ได้รับเป็นคุณหรือโทษ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณที่มีความสำคัญต่อองค์กรองค์กรพึงพาได้ความคาดหวังได้รับการตอบสนองที่ตนคดที่ มีต่อเพื่อนร่วมงานและ

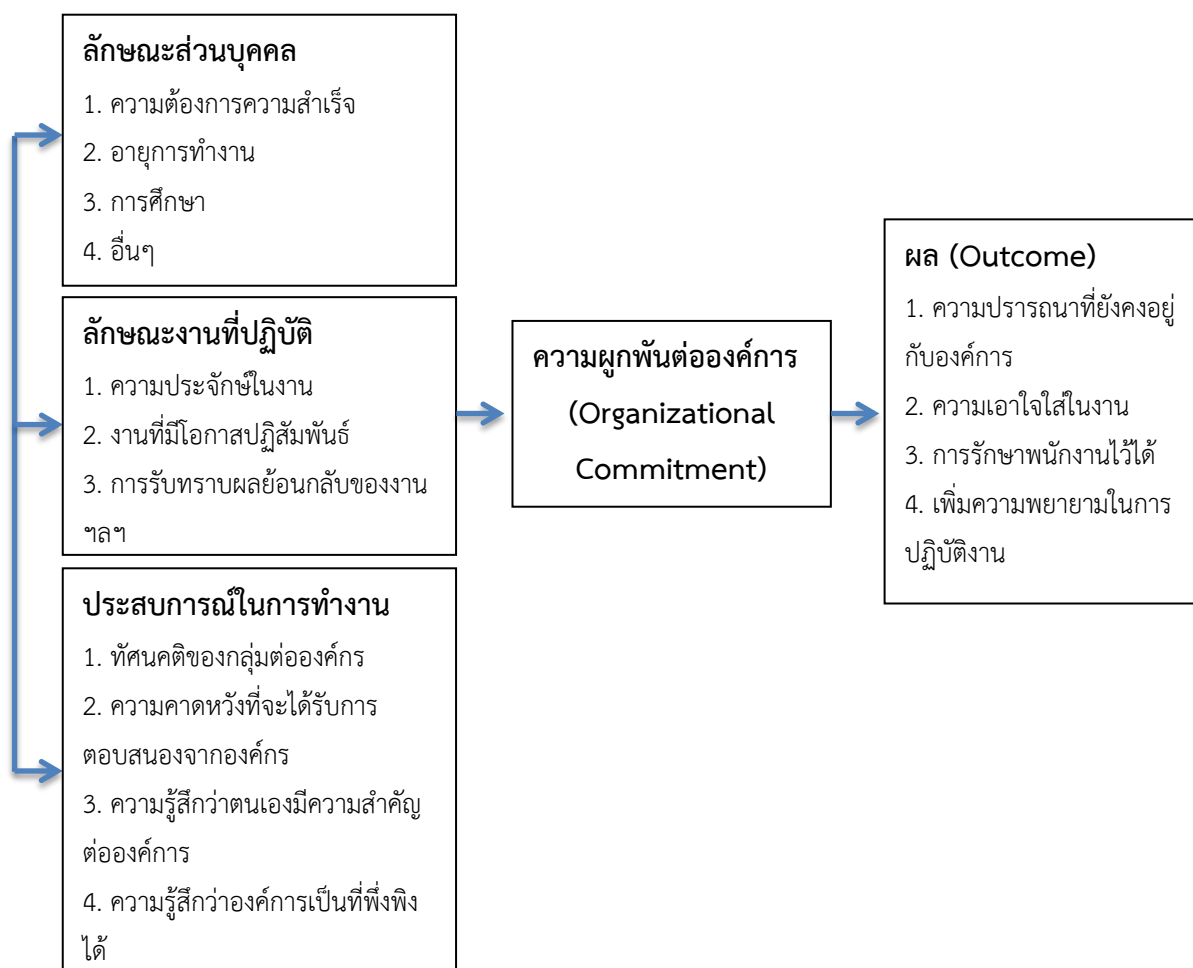
องค์กร The Gallup Organization ได้นำมาศึกษาวิจัยเรื่องความผูกพันของพนักงานในการทำงาน โดยได้แบ่งประเภทของพนักงานไว้ 3 ประเภทคือ

1. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) คือ พนักงานที่เปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” ทำงานด้วยความเต็มใจและตั้งใจ และคำนึงถึงองค์กรด้วยมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง และจะหาแนวทางปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอเพื่อทำให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด

2. พนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันต่อองค์กร (Not-Engaged) คือ พนักงานไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่มีใจรักและทุ่มเทในงาน ทำงานเพื่อให้งานเสร็จตามความต้องการ เบื่องตัน บางครั้งทำงานเพื่อต่อต้านวัตถุประสงค์ขององค์กรอีกด้วย ซึ่งเปรียบเสมือน “ผีดิบในองค์กร”

3. พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively disengaged) คือ พนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงานเลย เป็นพวกที่สร้างปัญหาให้แก่องค์กร มีทัศนคติในแง่ลบในการทำงานและยังส่งต่อความรู้สึกไม่ดีไปยังพนักงานที่อยู่รอบข้าง ซึ่งไม่เพียงแต่จะทำงานไม่ประสบความสำเร็จแล้วยังเป็นผู้ขัดขวางการทำงานของคนอื่น ๆ ซึ่งพนักงานเหล่านี้เปรียบเสมือน “แอปเปิ้ลเน่าในองค์กร”

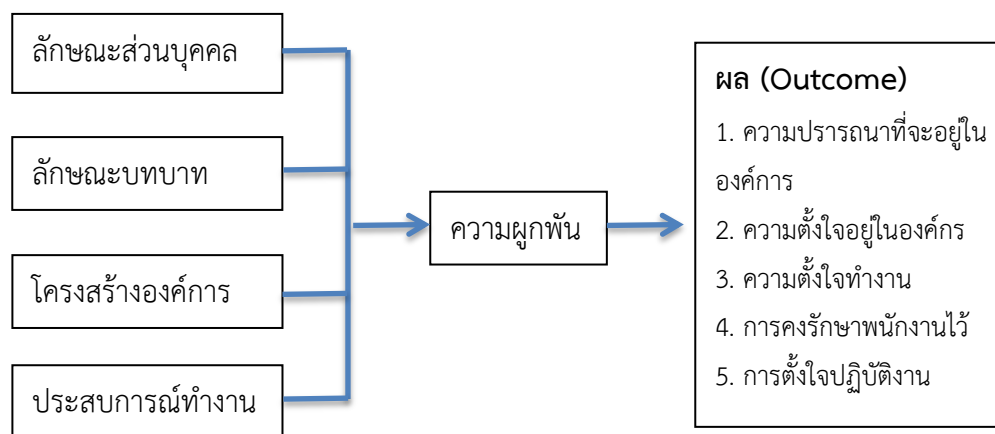
ภาพที่ 2.4 แบบจำลองของ steers เกี่ยวกับแหล่งที่มาของความผูกพันต่อองค์กรและผลของความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร



มาวเดย์ และคณะ (Mowday et. al., 1982, p.28-43) ได้กล่าวว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรมีอยู่ 4 ปัจจัย ซึ่งแต่ละปัจจัยต่างก็มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ การศึกษา เพศ บุคลิกลักษณะ
2. ลักษณะบทบาท (Role-related Characteristic) ได้แก่ ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท ความท้าทายในงาน
3. โครงสร้างขององค์กร (Structural Characteristic) ได้แก่ ขนาดขององค์กร การรวมอำนาจการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความเป็นทางการ
4. ประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์ภายในองค์กร รูปแบบการบริหารของผู้บริหาร

ภาพที่ 2.5 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร



ที่มา : Mowday et. al. (1982, p. 30)

อเลนและเมเยอร์มีแนวคิดที่ว่า ความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย 3 องค์ประกอบดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Affective commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกภายในส่วนบุคคล เป็นความรู้สึกผูกพันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับ องค์กรรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กร
2. ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่อง (Continuance commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนวณของบุคคลที่อยู่บนพื้นฐานของการลงทุนที่บุคคลให้กับองค์กร และผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์กร โดยจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานว่าจะทำงานอยู่กับองค์กรนั้นต่อไปหรือจะโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน
3. ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative commitment) หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากค่านิยมหรือบรรทัดฐานของสังคม เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองแทนสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์กร แสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์กร อเลนและเมเยอร์ กล่าวว่า ความ

ผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับแนวโน้มในการลาออก และพฤติกรรมการลาออก โดยเฉพาะความผูกพันด้านความรู้สึกจะมีความสัมพันธ์มากที่สุด ความผูกพันด้านความรู้สึกมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจขาดงานของพนักงานแต่ไม่พบความสัมพันธ์นี้กับความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร แต่จะพบความสัมพันธ์ระหว่างขาดงานอย่างจงใจกับปฏิภังการระหว่างความผูกพันด้านความรู้สึกกับด้านการคงอยู่กับองค์กรและพบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานเพียงเล็กน้อยเท่านั้น โดยอเลน และเมย์อร์มีแนวคิดที่ว่า พนักงานที่มีความผูกพันด้านความรู้สึกสูงจะทำงานหนักและมีผลการปฏิบัติงานดีกว่าพนักงานที่มีความผูกพันด้านความรู้สึกต่ำกว่า และมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันด้านบรรทัดฐาน แต่ไม่พบว่ามี ความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันด้านความรู้สึกและด้านบรรทัดฐานสูงจะมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยจะพบมากในความผูกพันด้าน ความรู้สึกส่วนความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงลบ และไม่มีความสัมพันธ์

แนวคิดของ ISR

ISR (2004) เป็นสถาบันวิจัยและเป็นที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก่อตั้งในปี 1974 ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงาน โดยทำการสำรวจ พนักงานจำนวน 160,000 ล้านคน จาก 40 บริษัทใน 10 ประเทศ และหลายอุตสาหกรรม การศึกษานี้ใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น 3 ปี เสร็จสิ้น ในปี 2002 ผลการศึกษาพบว่า บริษัทที่มีระดับความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับสูง จะมีแนวโน้มที่ผลการปฏิบัติงาน และผลกำไรสูงด้วย ในการศึกษาครั้งนี้ ได้มีการจัดทำ 3-D Model of Engagement โดยเป็นการนิยามถึงความผูกพันของพนักงานที่มี 3 มิติ คือ

1. ด้านความคิด (Cognitive) หมายถึง สิ่งที่พนักงานติดต่อองค์การ
2. ด้านความรู้สึก (Affective) หมายถึง สิ่งที่พนักงานรู้สึกต่อองค์การ
3. ด้านพฤติกรรม (Behavioral) หมายถึง พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกมาในองค์การ โดยมี 2 ลักษณะ คือ ความพยายามกระตือรือร้นในการทำงาน และความต้องการอยู่กับองค์การ

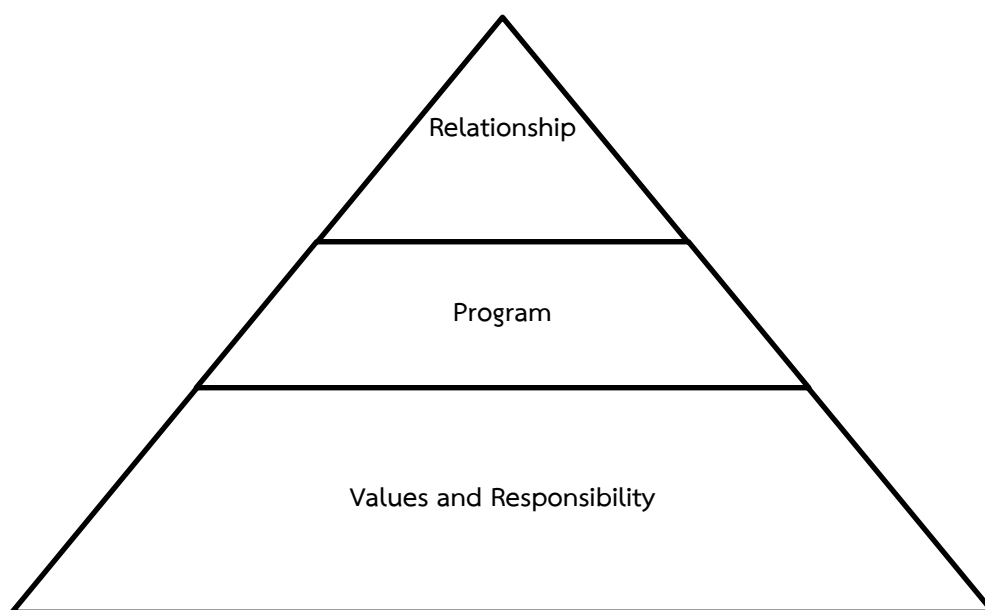
ISR ได้อธิบายไว้ว่าในแต่ละองค์การจะมีมิติของความผูกพันของพนักงานที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของกลุ่มอุตสาหกรรม กลยุทธ์ขององค์การ การวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น นอกจากนี้ ISR ได้นำเสนอ ตัวแปรหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ตัวแปรด้วยกัน คือ

1. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) หมายถึง การให้โอกาสในการเจริญเติบโต และ การพัฒนาตนเองของพนักงาน
2. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ค่านิยม, จริยธรรม ของผู้ที่เป็ผู้นำและการปฏิบัติต่อพนักงาน
3. การมอบอำนาจ (Empowerment) หมายถึง การให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในงานที่เกี่ยวข้อง มีอำนาจในการตัดสินใจ

4. ภาพลักษณ์ขององค์กร (Image) คือ การได้รับการยอมรับจากสาธารณะชนภายนอกที่มององค์กร

แนวคิดของ Dr.Ed Gubman

Dr. ED Gubman กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร จะสามารถเกิดขึ้นได้นั้น จะต้องเชื่อมโยงส่วนประกอบ 3 ส่วนด้วยกัน ได้แก่ คุณค่าและความรับผิดชอบ (Values and Responsibilities) โปรแกรม (Program) และความสัมพันธ์ (Relationships) ซึ่งแสดงเป็นแผนภาพ ลำดับชั้นของความผูกพัน (Engagement Hierarchy) ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.6 ลำดับชั้นของความผูกพัน แนวคิดของ Dr.Ed Gubman

ที่มา: Gubman,E. (2003). Increasing and Measuring Engagement . Retrieved from http://www.gubmanconsulting.com/writing_increasing.html .

จากภาพอธิบายลำดับชั้นของความผูกพันขยายความได้ว่าการที่จะต้องการจะเพิ่มความผูกพันของพนักงานให้เกิดขึ้นนั้น จะต้องมีความสัมพันธ์กับ 3 ลำดับชั้นกล่าวคือ ในเรื่องคุณค่าและความรับผิดชอบต่อองค์กรนั้นเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้พนักงานดังกล่าวเต็มใจที่จะทำงานเพื่อองค์กร แต่ในขณะเดียวกันในเรื่องของโปรแกรมหรือโครงการต่าง ๆ ที่จะจัดให้พนักงาน เช่น เรื่อง การจ่ายค่าจ้าง สวัสดิการหรือการจัดฝึกอบรมนั้น มีผลต่อความผูกพันของพนักงานทั้งสิ้น ซึ่งพนักงาน อยากรที่จะอยู่กับองค์กรต่อไปก็ต่อเมื่อองค์กรได้มีการจัดหาปัจจัยเหล่านี้ได้ตรงกับความต้องการของ พนักงานได้อย่างแท้จริงแล้ว อย่างไรก็ตามในบางองค์กรอาจจะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมในกรณีที่ ทรัพยากรขององค์กรมีจำกัดจึงส่งผลให้ไม่อาจที่จะตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ทั้งหมด

Strellioff (2003 อ้างถึงใน พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และคณะ, 2552: 177-178) ได้ให้ความหมายของ Engagement ว่าคำนี้มีความหมายเดียวกันกับคำว่า Commitment ซึ่งหมายถึง ความผูกพันเป็นสถานะที่เกี่ยวข้องกับทั้งอารมณ์และเหตุผลของบุคคลในด้านการงานและองค์การ ซึ่งแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรม 3 ลักษณะ คือ

1) การพูด (Say) คือ การกล่าวถึงองค์การในทางที่ดีให้บุคคลอื่นฟัง ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน ครอบครัว ลูกค้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ

2) การอยู่กับองค์การ (Stay) คือ ความต้องการที่จะอยู่กับองค์การต่อไป แม้หน่วยงานอื่นจะให้ผลตอบแทนที่ดีกว่า

3) การรับใช้ (Serve) คือ มีความภูมิใจในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งได้มีส่วนสนับสนุนให้องค์การประสบความสำเร็จ และถ้าหากจำเป็นก็เต็มใจที่จะทำงานหนักเพื่อองค์การ

บารอน (Baron.1986: 162-163) ให้ทัศนะว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติที่มีต่อองค์การซึ่งแตกต่างจากความพึงพอใจในการทำงาน กล่าวคือ ความพึงพอใจในงานสามารถเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามสภาพการทำงาน แต่ความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติที่มีความมั่นคงมากกว่านั้น คือเป็นทัศนคติที่คงอยู่ในช่วงเวลานาน แต่ความผูกพันต่อองค์การก็เกิดจากปัจจัยต่างๆ ที่คล้ายคลึงกับความพึงพอใจในการทำงาน 4 ปัจจัย ดังนี้

1. เกิดจากลักษณะงาน เช่น การได้รับความรับผิดชอบอย่างมาก ความเป็นอิสระส่วนตัวอย่างมากในงานที่ได้รับ ความน่าสนใจและความหลากหลายในงาน สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในระดับสูง ส่วนความกดดันและความคลุมเครือในบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเอง จะทำให้รู้สึกผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ

2. เกิดจากโอกาสในการหางานใหม่ การได้รับโอกาสอย่างมากในการหางานใหม่และมีทางเลือกจะทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ

3. เกิดจากลักษณะส่วนบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่มีอายุมากซึ่งมีระยะเวลาในการทำงานนาน และมีตำแหน่งงานในระดับสูง ๆ และคนที่ความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเองมีแนวโน้มมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง

4. เกิดจากสภาพการทำงาน บุคคลที่มีความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชาของตนเอง พึงพอใจในความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และรู้สึกว่าองค์การเอาใจใส่สวัสดิการของพนักงานจะเป็นบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล

ปิ่นทาร์ต บุญอนันต์ (2553) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะผู้นำของกรรมการชุมชนมาบสอง-ค่ายมวย เขตเทศบาลเมืองหนองปรือ จังหวัดชลบุรี กับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการบริหารงานชุมชนของกรรมการชุมชน และศึกษาคุณลักษณะของผู้นำของกรรมการชุมชนมาบสอง-ค่ายมวย โดยการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยเน้นการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าผู้นำแต่ละคนมีคุณลักษณะที่ต่างกันอันเนื่องมาจากภูมิหลังความเป็นมา และประสบการณ์ที่แตกต่างกันออกไป โดยมีลักษณะดังนี้ การสื่อสารความรู้ ความเข้าใจต่อบทบาทหน้าที่ความสามารถในการปรับตัว และความซื่อสัตย์เป็นที่ไว้วางใจ ส่วนคุณลักษณะที่เป็นของผู้นำของกรรมการชุมชนมาบสอง-ค่ายมวย คือ ความสามารถในการติดต่อสื่อสารและความสามารถในการปรับตัว จากการศึกษาวิจัยดังกล่าวทำให้ทราบแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของกรรมการชุมชน โดยต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ความสามารถ เพื่อให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน อันทำให้เกิดการพัฒนาต่อชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ

กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน (2555) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์

1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีสภาพปัจจุบันสูงสุด คือ การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือการรับรู้ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ ผลการประเมินความต้องการจำเป็น พบว่าด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือการคิดเชิงปฏิกิริยา สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีสภาพปัจจุบันสูงสุด คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือการกำหนดวิสัยทัศน์ ผลการประเมินความต้องการจำเป็น พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือการคิดเชิงปฏิกิริยา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา คือรูปแบบการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกและสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง รูปแบบมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ของการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด จากการศึกษาวิจัยดังกล่าวทำให้ทราบถึงลักษณะของผู้นำว่าจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย อีกทั้งการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิด

อย่างจะต้องกระทำอย่างมีขั้นตอนและสนับสนุนต่อกลยุทธ์ที่วางไว้ ซึ่งรูปแบบการคิดเชิงปฏิจิเป็นรูปแบบการคิดที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ของการนำไปใช้ได้จริงอยู่ในระดับมากที่สุด

2.2.2 ด้านการพัฒนาองค์กร

อินทิรา ฉายแก้ว (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุรินทร์ 6 บทบาท คือ บทบาทการกำหนดนโยบายบทบาทการสนับสนุนส่งเสริม บทบาทการอำนวยความสะดวก บทบาทการประสานงาน บทบาทการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และ บทบาทการกำกับ นิเทศ ติดตามประเมินและรายงานผล ใน 3 ด้านคือ ด้านการบริหารความรู้ ด้านการจัดระบบสารสนเทศในองค์กร และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร พบว่า มีบทบาทอยู่ในระดับมากทุกบทบาท และทุกด้าน

2. ผลการศึกษาเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุรินทร์ เมื่อจำแนกตามสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุรินทร์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 อยู่ 2 บทบาท คือ บทบาทการสนับสนุนส่งเสริมในด้านการบริหารความรู้ และด้านการจัดระบบสารสนเทศในองค์กร และบทบาทการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในด้านการบริหารความรู้

3. ผลการศึกษาเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุรินทร์ เมื่อจำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุรินทร์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ใน 5 บทบาท คือ บทบาทการกำหนดนโยบายและแผน แตกต่างกันทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการบริหารความรู้ ด้านการจัดระบบสารสนเทศในองค์กร และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรบทบาทการสนับสนุนส่งเสริม แตกต่างกันอยู่ 2 ด้าน คือ ด้านการจัดระบบสารสนเทศในองค์กรและด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร บทบาทการอำนวยความสะดวก แตกต่างกันทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการบริหารความรู้ ด้านการจัดระบบสารสนเทศในองค์กร และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร บทบาทการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ แตกต่างกันอยู่ 2 ด้าน คือ ด้านการจัดระบบสารสนเทศในองค์กร และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และบทบาทการกำกับ นิเทศ ติดตามประเมินและรายงานผล แตกต่างกันอยู่ 2 ด้าน คือ ด้านการบริหารความรู้ และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

ปฤณพรรณ มฤคพิทักษ์ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยพบว่า

1. ลักษณะวัฒนธรรมองค์การของคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหงที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างมาก นอกจากประเด็นโอกาสได้ร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานองค์การอย่างเต็มที่อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างน้อย และข้อมูลจากการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่า คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหงมีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

2. ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างมาก นอกจากประเด็นการสนับสนุนเงินหรือทรัพยากรเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างน้อยและข้อมูลจากการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหงมีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะจากการศึกษาพบว่า

1. ควรเพิ่มการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อพัฒนางานระหว่างบุคลากร
2. ควรเพิ่มการพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง
3. ควรเสริมแรงกระตุ้นการทำงานของบุคลากร ให้สนใจที่จะพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
4. ควรเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพในการทำงาน
5. ควรพัฒนาหน่วยงานต่างๆ ในคณะรัฐศาสตร์ให้มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งให้หน่วยงานต่างๆ ได้พัฒนาตนเองและบุคลากรในหน่วยงานอย่างจริงจังตามบทบาทภารกิจของตน
6. ควรมีการเก็บฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์การ เพื่อให้การสืบค้นทำได้ง่ายขึ้นพร้อมไปกับการสร้างระบบการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรอันจะเป็นประโยชน์ในการสืบต่อความรู้ขององค์กรที่สะสมมา

2.2.3 ด้านการบริหารจัดการ

เพลินใจ พฤกษชาติรัตน์ (2549) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนารูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. คุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมและสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาท จำนวน 36 คุณลักษณะ จำแนกเป็น 4 ด้าน คือ คุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ คุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม และคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ

2. องค์ประกอบ ของรูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีความเหมาะสม และเป็นไปได้ ประกอบด้วย

- 1) ที่มาของรูปแบบ
- 2) คุณลักษณะผู้นำที่ต้องการพัฒนา

3) กระบวนการพัฒนา และ

4) การนำรูปแบบไปใช้

3. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มี 5 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

ขั้นที่ 2 การเตรียมการพัฒนา

ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนา มี 4 รูปแบบย่อย (APEP Models) ได้แก่

1) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ

2) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ

3) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะ ผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม และ

4) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพในแต่ละรูปแบบย่อย

ประกอบด้วยสาระสำคัญ จุดประสงค์ขอบข่ายสาระการพัฒนากิจกรรมการพัฒนา วิธีการพัฒนาและการประเมินผลการพัฒนา

ขั้นที่ 4 การประเมินผลและติดตามผลการพัฒนา และ

ขั้นที่ 5 การประเมินผล การดำเนินการ โดยในแต่ละขั้นตอนประกอบด้วยแนวคิด วัตถุประสงค์ วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

และผลที่คาดหวังจากการศึกษาวิจัยดังกล่าวทำให้ทราบว่า ผู้นำที่พึงประสงค์จะต้องประพฤติปฏิบัติให้เหมาะสมต่อบทบาทการทำงาน โดยสามารถแบ่งคุณลักษณะผู้นำออกเป็น 4 ด้าน คือ คุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ คุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม และคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ซึ่งผู้นำควรมีครบทั้ง 4 ด้าน มากน้อยแตกต่างกันออกไปตามบทบาทที่ได้รับ แต่ทั้งนี้ผู้นำควรพยายามพัฒนาคุณลักษณะทั้ง 4 ด้านให้มีความสมบูรณ์มากที่สุด

พิศสุภา ปังฉิมสวัสดิ์ (2552) ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน กรอบแนวคิดในการวิจัยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์การ ใช้ในการกำหนดกลุ่มปัจจัยภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การได้กลุ่มปัจจัย 3 กลุ่ม ดังนี้ ปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านบทบาทภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านพฤติกรรม ภาวะผู้นำ และกรอบแนวคิดในการวัดประสิทธิผลองค์การ ใช้องค์ประกอบประสิทธิผลของ Hoy & Miskel (1991) ได้แก่ การปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการ และการรักษาแบบแผน วัฒนธรรม เพื่อวัดประสิทธิผลของภาควิชาผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีประสิทธิผล องค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่าด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม มีประสิทธิผลองค์การสูงสุด รองลงมาคือ ความสามารถในการบูรณาการ และความสามารถในการปรับตัวตามลำดับ ส่วนความสามารถในการบรรลุเป้าหมายมี

ประสิทธิผลองค์การอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำปัจจัยด้านบทบาทภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากการศึกษาวิจัยดังกล่าวทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำประกอบด้วย ปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านบทบาทภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านพฤติกรรม ทั้งนี้ปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำที่แสดงออกมาจะส่งผลต่อการทำงานให้เกิดประสิทธิผล อีกทั้งแสดงให้เห็นว่าการบริหารให้เกิดประสิทธิผล ผู้นำจะต้องรักษาแบบแผนวัฒนธรรม มีความสามารถในการบูรณาการและมีความสามารถในการปรับตัว

อัทธนา กาญจนพิบูลย์ (2553) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การ พบว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 3 ลักษณะ ได้แก่ วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ - เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าว พบว่าองค์กรจัดการน้ำเสียมีวัฒนธรรมองค์การโดยรวมในรายลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ- เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวอยู่ในระดับปานกลาง ไม่มีรูปแบบใดเป็นลักษณะเด่น ประสิทธิผลองค์กร พบว่า ประสิทธิผลองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับน้อยปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน ที่แตกต่างกัน มีประสิทธิผลองค์กรไม่แตกต่างกัน ส่วนอายุพนักงาน และอายุงาน ที่แตกต่างกัน มีประสิทธิผลองค์กรที่แตกต่างกันและความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลองค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ และลักษณะตั้งรับ - เฉื่อยชา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลองค์กร สำหรับวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร

กัลยกรณ์ ดารากร ณ อยู่ยยา (2554) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำวัฒนธรรมองค์กรกับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลศึกษาธนาคารพาณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐมพบว่า (1) พนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐม มีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อยู่ในระดับสูง มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะสร้างสรรค์ และลักษณะตั้งรับ - เฉื่อยชา อยู่ในระดับสูง วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลาง และมีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง (2) คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารพาณิชย์ที่แตกต่างกัน จะมีความคิดสร้างสรรค์บุคคล การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ และการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน (3) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะตั้งรับ - เฉื่อยชา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล (4) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล คือ วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา

2.2.4 ด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน

พิมพ์ธิดา วัฒนวงศ์ปัญญา (2555) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- (1) ศึกษาองค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- (2) ศึกษาสภาพปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามคุณลักษณะผู้นำแบบไทย
- (3) ศึกษาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคาดหวังของตัวผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง (4)
พัฒนากลยุทธ์การพัฒนา ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำแบบไทยมี 5 ด้าน คือ

- (1) ด้านความรู้
- (2) ด้านทักษะ
- (3) ด้านทัศนคติ
- (4) ด้านบุคลิกภาพ
- (5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม

2. สภาพปัจจุบันของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้านแต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความรู้กับด้านทักษะอยู่ระดับปานกลาง

3. คุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคาดหวังพบว่าโดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือด้านคุณธรรมและจริยธรรม

4. กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทย มี 2 กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์รอง และ 12 วิธีดำเนินการ โดยมีกลยุทธ์หลักคือ

- (1) กลยุทธ์เสริมสร้างทักษะผู้นำแบบไทยในศตวรรษที่ 21 และ
- (2) กลยุทธ์พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ

จากการศึกษาวิจัยดังกล่าวทำให้ทราบว่าผู้นำจะมียุทธศาสตร์ประกอบด้วยกัน 5 ด้าน คือ ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ บุคลิกภาพ และคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งในสังคมไทยคาดหวังว่าจะได้ผู้นำที่มีความโดดเด่นทางด้านคุณธรรมและจริยธรรม แต่ทั้งนี้ผู้นำที่พึงประสงค์ควรจะต้องมีคุณลักษณะทั้ง 4 ด้านควบคู่ไปด้วย

2.2.5 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม

จุฬามาต กมลรัตน์ (2550) ได้ศึกษาเรื่องราวของผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์: กรณีศึกษากรมสารบรรณทหารบก วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะและระดับภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์ และภาวะของผู้นำของผู้บริหารที่เป็นจริงในปัจจุบันของข้าราชการในกรมสารบรรณทหารบก อีกทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการในกรมสารบรรณทหารบก ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์ กับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นจริงในปัจจุบัน และเพื่อเป็นการเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ให้มีความสอดคล้องต่อลักษณะที่พึงประสงค์

ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าคุณลักษณะเฉลี่ยของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นจริงในปัจจุบันมีทั้งหมด 5 ด้านคือ ด้านความเป็นผู้นำ คุณธรรมและจริยธรรม วิสัยทัศน์ ความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่น และความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

จากการศึกษาวิจัยดังกล่าวพบว่า ตามความคิดเห็นของข้าราชการระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับสูงสุด คือ มีคุณธรรมและจริยธรรม แต่ในความเป็นจริงในปัจจุบันระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับสูงสุดคือ ความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่นในทางตรงกันข้ามตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง กลับมองว่าระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์อยู่ในระดับสูงสุดคือ มีความเป็นผู้นำ แต่ความเป็นจริงในปัจจุบันภาวะผู้นำของผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูงสุดคือ คุณธรรมและจริยธรรม และปัจจัยส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ ประเภทของข้าราชการ แหล่งกำเนิด คุณวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน เงินเดือนรายได้ ยังเป็นปัจจัยที่ทำให้มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันของภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์ และภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นจริงในปัจจุบัน ของข้าราชการในกรมสารบรรณ ทหารบกอีกเช่นกัน

พัชราณี พัททองพรรณ (2553) ได้ศึกษาเรื่องแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน จากการคาดการณ์ในช่วงปี พ.ศ.2554-2559 โดยใช้ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ มีขั้นตอนการศึกษาดังต่อไปนี้

- 1) การวิจัยเอกสารเพื่อสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย

- 2) การวิจัยอนาคตแบบ (Ethnographic Delphi Futures Research) EDFR ผลการวิจัยพบว่า แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ในปี พ.ศ.2554-2559 ประกอบด้วย คุณลักษณะผู้นำ 5 ด้าน คือ

- (1) ด้านความรู้
- (2) ด้านทักษะ
- (3) ด้านทัศนคติ
- (4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม
- (5) ด้านบุคลิกภาพ

โดยผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพสูงสุด รองลงมาเป็นด้านคุณธรรมจริยธรรม ส่วนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้ความสำคัญกับด้านคุณธรรมจริยธรรมสูงสุด รองลงมาเป็นด้านทัศนคติ ในภาพรวมทั้งสองกลุ่มให้ความสำคัญกับคุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรมมากกว่า ด้านอื่นๆ โดยที่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะด้านความรู้ในการพัฒนาหลักสูตรสำหรับกุลสตรีไทย ศิลปวัฒนธรรมไทย ทักษะการใช้จิตวิทยาและการปกครองนักเรียนหญิง ทัศนคติที่ดีในการพัฒนาการศึกษาของสตรี การปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม และความเป็นไทยจากการ

ศึกษาวิจัยดังกล่าวทำให้ทราบว่า ปัจจัยหลักสำคัญของการเป็นผู้นำจะประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และด้านบุคลิกภาพ รองลงมาคือปัจจัยทางด้านธรรมาภิบาล การปกครองอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรมรวมถึงการมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและบุคคลรอบข้าง

นภดล เทียนเพิ่มพูน ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมสำหรับนักเรียนนายร้อยตำรวจ พบว่า คุณธรรมที่ควรปลูกฝังอยู่ในระดับสูงสุด คือ ความเป็นผู้มีสัจจะ และความจริงจัง คุณธรรมที่ควรปลูกฝังในระดับต่ำที่สุด คือ ความเป็นผู้มีระเบียบวินัย ในส่วนของจริยธรรมที่ควรปลูกฝังอยู่ในระดับสูงสุด คือ ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ คุณธรรมที่ควรปลูกฝังในระดับต่ำที่สุด คือ การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น การมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การรู้จักเสียสละ การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน รูปแบบและวิธีการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมที่อยู่ในระดับสูงสุด คือ ครูอาจารย์ควรประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี และรูปแบบและวิธีการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมที่อยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ การให้นักเรียนนายร้อยตำรวจท่องจำ

สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมในสถาบันการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า คุณธรรมจริยธรรมที่ประชาชนใน 7 สถาบันของสังคมไทย อันได้แก่ สถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษา สถาบันศาสนา สถาบันการเมืองการปกครอง ชุมชนท้องถิ่น องค์กรธุรกิจเอกชน สื่อและสื่อสารมวลชน เห็นว่ามีความสำคัญต่อการอยู่ร่วมกันด้วยดีคือ 1) ความพอเพียง 2) ความเมตตากรุณาเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ 3) ความกตัญญูกตเวที 4) ความซื่อสัตย์ซื่อตรง 5) ความเสียสละ 6) ความมีวินัย 7) ความอดทนอดกลั้น 8) ความรับผิดชอบ 9) ความขยันหมั่นเพียร และ 10) ความมีสติ

สายฤดี วรกิจโกศาทร รองศาสตราจารย์ ดร. และคณะ ได้ทำการศึกษาวิจัยคุณลักษณะและกระบวนการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมในประเทศไทย จากการวิจัยพบว่า ในการปลูกคุณธรรมจริยธรรมประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ 10 ประการ ดังนี้

1. มีจิตสำนึกที่รับผิดชอบต่อครอบครัวและสังคม
2. มีวิธีการผสมผสานคุณธรรม จริยธรรม เข้ากับวิถีชีวิตโดยรวม
3. เล็งเห็นประโยชน์ และให้ความสำคัญกับการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม
4. มีผู้นำที่ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ของผู้มีคุณธรรมจริยธรรม สร้างความเลื่อมใสศรัทธาจากบุคคลรอบข้าง
5. ยึดแนวทางของศาสนาเป็นวิถีในการดำเนินการอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง
6. มีการยอมรับและให้เกียรติซึ่งกันและกัน มองบุคคลอื่นในด้านบวก สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันและกัน
7. มีการสื่อสารที่ดีกับบุคคลทั้งในภายในและภายนอกองค์กร มีการสนับสนุนให้กำลังใจสมาชิกในองค์กรที่กระทำความดีอย่างสม่ำเสมอ

8. มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานนอกองค์กร เพื่อสนับสนุนกันและกันในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย

9. ยึดมั่นในความดีงามและหมั่นกระทำอย่างสม่ำเสมอ

10. มีเครือข่ายเชื่อมโยง และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายทั้งฝ่ายให้และฝ่ายรับ ทำให้สามารถดำเนินงานได้ในหลายบริบท

2.2.6 ด้านความผูกพันกับสถาบัน

Buchanan (1974) ได้ศึกษาเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารในภาคเอกชนและภาค รัฐบาล และชี้ให้เห็นว่าตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลที่เป็นตัวทำนายที่ดีที่สุดถึงระดับความผูกพันต่อองค์กร คือ ความอาวุโส (Seniority) หรือระยะเวลาในการทำงานให้กับองค์กรนั่นเองกล่าวคือ ทั้งสมาชิกในองค์กรมีอายุงานก็ยิ่งมีความผูกพันต่อองค์กรมากเป็นลำดับ

อรอุมา ศรีสว่าง (2544) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีต่อความผูกพันของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล คือ ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วน เพศ อายุ สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการทำงานไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนปัจจัยค้ำจุน และปัจจัยจูงใจ พบว่า มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 มีตัวแปร 8 ตัว ที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ปัจจัยค้ำจุน 4 ด้าน ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน เงินเดือน และสวัสดิการ และความมั่นคงในการทำงาน ปัจจัยจูงใจ 3 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติและความเจริญเติบโตในตนเองและอาชีพ

มณฑนา ตูลยนิชกะ (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของ บุคลากร ภาควิชา คณบดีศึกษา คณะวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 26 – 35 ปี ระดับการศึกษาปริญญาเอก ปฏิบัติงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย สาย งานวิชาการ ภาควิชาเคมี และระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 10 ปี ลักษณะของงานปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่าง ด้านความท้าทายของ งาน ด้านความมีอิสระในการทำงานและด้านการมีส่วนร่วมในการ บริหารอยู่ในระดับมาก ประสพการณ์จากการทำงานของกลุ่มตัวอย่างด้านทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความพึงพอใจขององค์กรและด้านความสำคัญของตนต่อองค์กรอยู่ในระดับ ปานกลาง ความผูกพันต่อองค์กรจำแนกเป็นรายด้านด้านความ เชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กรและด้านความต้องการที่จะรักษาความ เป็นสมาชิกขององค์กรอยู่ในระดับมาก การทดสอบสมมติฐาน พบว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม ส่วนปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ อายุระยะเวลาการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา ฝ่ายที่ปฏิบัติงาน ความท้าทายของงาน ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร ความสำคัญของตนต่อองค์กร ความพึงพอใจขององค์กร

และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานมี ความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ปาริชาติ บัวเป็ง (2554) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ไตกิ้น อินดัสทรีส์ประเทศไทย (จำกัด) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไตกิ้น อินดัสทรีส์ประเทศไทย (จำกัด) และเพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไตกิ้น อินดัสทรีส์ประเทศไทย (จำกัด) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานบริษัท ไตกิ้น อินดัสทรีส์ประเทศไทย (จำกัด) จำนวน 336 คน โดยใช้ แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทำการทดสอบสมมติฐานโดยสถิติ Independent Sample (t-test) สำหรับตัวแปร 2 กลุ่ม ใช้สถิติ One-Way ANOVA (F-test) ในการทดสอบสมมติฐานสำหรับตัว แปรมากกว่า 2 กลุ่ม และใช้วิธีการเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe Test) ที่ระดับ นัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี ระดับการศึกษาของพนักงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี สถานภาพโสด รายได้ต่อเดือน 10,001 - 20,000 บาท และระยะเวลาการปฏิบัติงานอยู่ระหว่าง 1-5 ปีการ วิเคราะห์เกี่ยวกับระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานพบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงานบริษัท ไตกิ้น อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด) ในภาพรวมทั้งหมดอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย 3 ลำดับ มากที่สุด คือ ความรู้สึก รองลงมา คือ ด้านบรรทัดฐาน ทางสังคม และด้านความต่อเนื่อง

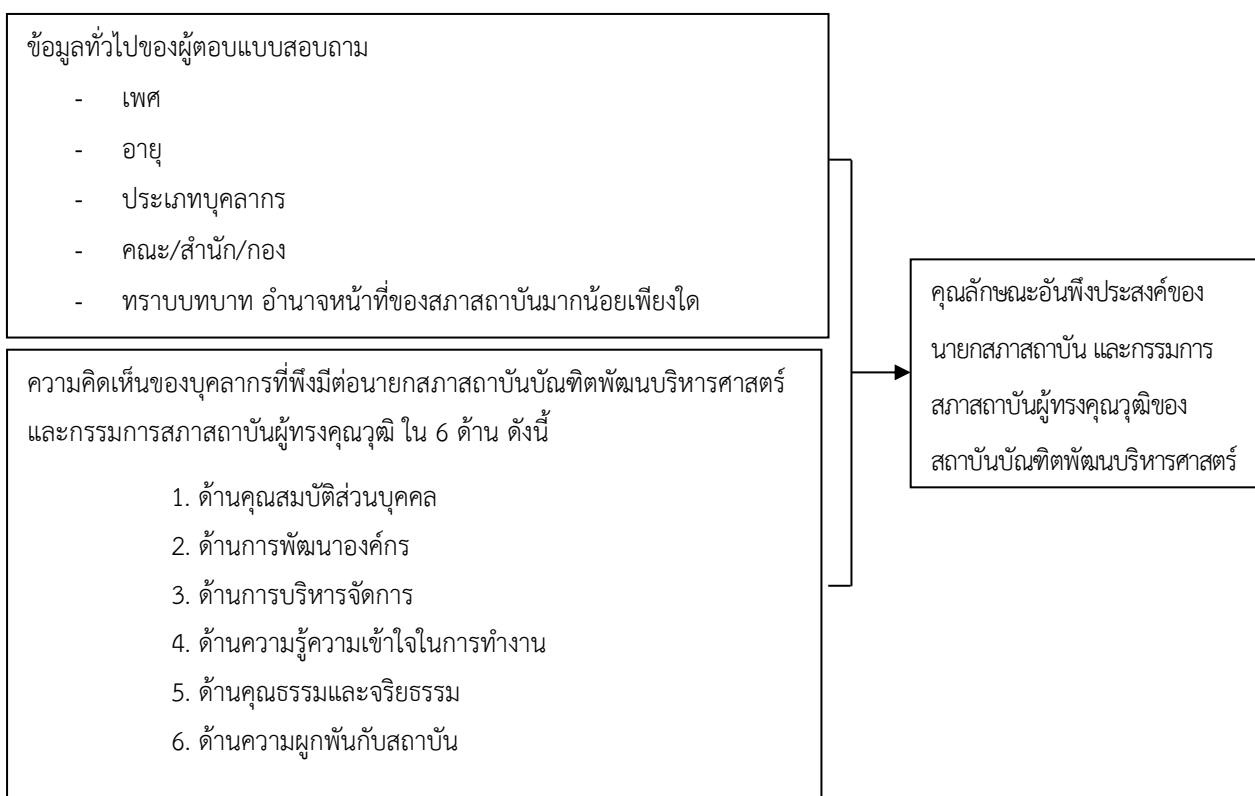
บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยศึกษาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล ด้านการพัฒนางองค์กร ด้านการบริหารจัดการ ด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน ด้านคุณธรรมและจริยธรรม และด้านความผูกพันกับสถาบัน โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

1. กรอบแนวคิด
2. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล
7. การนำไปใช้ประโยชน์

3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากประชากรทั้งสิ้น 723 คน (ข้อมูลจากกองบริหารทรัพยากรบุคคล สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ณ วันที่ 31 สิงหาคม 2560) โดยทำการสุ่มตัวอย่าง จำนวน 261 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) แล้วทำการสุ่มตัวอย่างแต่ละชั้นภูมิด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ทางสถิติ ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการ พนักงานและลูกจ้างที่ปฏิบัติงานให้กับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จำนวน 723 คน (ข้อมูลจากกองบริหารทรัพยากรบุคคล สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ณ วันที่ 31 สิงหาคม 2560)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้จากการวิจัยครั้งนี้ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้หน่วยงานเป็นชั้นภูมิซึ่งสามารถแบ่งได้ทั้งสิ้น 36 ชั้นภูมิ และทำการสุ่มตัวอย่างออกมาได้ทั้งสิ้น จำนวน 261 คน แล้วทำการสุ่มตัวอย่างแต่ละชั้นภูมิด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นจากแบบสอบถามการวิจัย เรื่อง คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล ด้านการพัฒนาองค์กร ด้านการบริหารจัดการ ด้านความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน ด้านคุณธรรมและจริยธรรม และด้านความผูกพันกับสถาบัน โดยโครงสร้างของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณสมบัติของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ พ.ศ. 2551 จำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่

1. คำถามเกี่ยวกับคุณสมบัติส่วนบุคคล จำนวน 10 ข้อ
2. คำถามเกี่ยวกับด้านการพัฒนาองค์กร จำนวน 7 ข้อ
3. คำถามเกี่ยวกับด้านการบริหารจัดการ จำนวน 5 ข้อ
4. คำถามเกี่ยวกับด้านความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน จำนวน 6 ข้อ
5. คำถามเกี่ยวกับด้านคุณธรรมและจริยธรรม จำนวน 7 ข้อ
6. คำถามเกี่ยวกับด้านความผูกพันกับสถาบัน จำนวน 4 ข้อ

ซึ่งใช้เกณฑ์การประเมินผล 5 ระดับ ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

โดยข้อคำถามที่ใช้แบบมาตราส่วน 5 ระดับมีค่าคะแนนตั้งแต่ 1 คะแนน ถึง 5 คะแนน โดยคะแนนต่ำสุดที่จะเป็นไปได้คือ 1 คะแนน และคะแนนสูงสุดที่จะเป็นไปได้คือ 5 คะแนน

ตอนที่ 4 ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม เพื่อระบุคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ

3.4 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และข้อมูลเบื้องต้นที่เกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้นำ โดยศึกษาข้อมูลจากตำรา งานวิจัย และเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำมากำหนดกรอบแนวคิด และโครงสร้างเนื้อหาของแบบสอบถาม โดยพิจารณาจากคุณลักษณะของผู้นำในด้านต่างๆ ที่พึงมีในการปฏิบัติหน้าที่

2. สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณสมบัติของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ พ.ศ. 2551 และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 6 ด้าน

3. ตรวจสอบเนื้อหาของแบบสอบถามว่าครอบคลุมตามวัตถุประสงค์หรือไม่ และทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่

1. ศาสตราจารย์ ดร.ประชุม สุวดี กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ

2. ศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ศุภดิษฐ์ อธิการบดีฝ่ายวางแผน
3. รองศาสตราจารย์ ดร.วิสาขา ภูจินดา ผู้อำนวยการสำนักวิจัย

ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขความเหมาะสมของเนื้อหาและการใช้ภาษาในแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 261 คน แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติจากแบบสอบถามด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยนำหนังสือจากหัวหน้าสำนักงานสภาสถาบัน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ถึงข้าราชการ พนักงานและลูกจ้างที่ปฏิบัติงานให้กับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล โดยบางกรณีอาจขอความอนุเคราะห์ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์
2. ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามให้กับข้าราชการ พนักงานและลูกจ้างที่ปฏิบัติงานให้กับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ตามโควตาที่กำหนดไว้ในแต่ละชั้นภูมิ 40 ชั้นภูมิ จำนวน 261 คน
3. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากหน่วยงานต่างๆ จำนวน 261 ชุด และดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับมา และนำแบบสอบถาม จำนวน 261 ชุดที่มีความสมบูรณ์มาลงรหัสในโปรแกรม SPSS

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน โดยใช้วิธีการประมวลผลทางสถิติด้วยโปรแกรม SPSS

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติในการวิเคราะห์เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะของข้อมูล ซึ่งสามารถจำแนกการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน ได้ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ และร้อยละ
2. วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณสมบัติของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ พ.ศ. 2551 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3. วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 ด้าน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

เกณฑ์การแปลผล

นำผลคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ซึ่งการแปลผลแบ่งออกเป็นช่วงๆ ในแต่ละอันดับอันตรภาคชั้น (Class Interval) ดังนี้

เกณฑ์การแปลความหมาย มีดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51- 5.00	หมายถึง	มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.51- 4.50	หมายถึง	มาก
คะแนนเฉลี่ย 2.51 - 3.50	หมายถึง	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.51 - 2.50	หมายถึง	น้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.50	หมายถึง	น้อยมากที่สุด

และในส่วนที่เป็นข้อคิดเห็นเพิ่มเติม จะอธิบายผลการวิเคราะห์ในรูปแบบของสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic)

3.7 การนำไปใช้ประโยชน์

เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับไปบรรจุเป็นวาระเพื่อทราบในการประชุมสรรหานายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิที่จะมีการสรรหาในปี 2561 เพื่อที่กรรมการสรรหาฯ จะได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการเสนอชื่อ และพิจารณาบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1. สามารถใช้ผลการวิจัยเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเลือกสรรนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
2. ได้ทราบถึงความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันที่มีต่อคุณลักษณะของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ
3. อาจใช้เป็นแนวทางในการกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิได้

ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำแบบสำรวจความพึงพอใจต่อผลการสรรหานายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ในกิจกรรมสภาสถาบันพบประชาชน ในปี พ.ศ. 2562 ต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ในมุมมองของบุคลากรภายในสถาบัน โดยทำการแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

- 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณสมบัติของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ พ.ศ. 2551
- 4.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ โดยแบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล, ด้านการพัฒนางานองค์กร, ด้านการบริหารจัดการ, ด้านความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน, ด้านคุณธรรมและจริยธรรม และด้านความผูกพันกับสถาบัน
- 4.4 ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ

โดยทำการแจกแบบสอบถามให้แก่หน่วยงานภายในของสถาบันทั้งสิ้น 18 หน่วยงาน 11 คณะ 1 วิทยาลัย 4 สำนัก สำนักงานอธิการบดี และสภาคณาจารย์ โดยทำการกระจายแบบสอบถามให้ทั่วถึงในทุกหน่วยงาน ซึ่งทำการแจกแบบสอบถามไปทั้งสิ้น จำนวน 321 ชุดได้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ตอบกลับมาทั้งสิ้น จำนวน 261 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับ ร้อยละ 81.3 โดยแบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (N = 261)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	95	36.40
หญิง	166	63.60

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (N = 261)	ร้อยละ
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	36	13.79
30 – 35 ปี	50	19.16
36 – 40 ปี	38	14.56
41 – 45 ปี	47	18.01
46 – 50 ปี	33	12.64
51 – 55 ปี	28	10.73
56 – 60 ปี	20	7.66
61 ปีขึ้นไป	8	3.07
ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	28	10.73
ปริญญาตรี	99	37.93
ปริญญาโท	105	40.23
ปริญญาเอก	29	11.11
ประเภทบุคลากร		
ข้าราชการ	59	22.61
พนักงานสถาบัน	133	50.96
พนักงานวิชาการ	1	0.38
พนักงานคณะ	43	16.48
ลูกจ้างประจำ	16	6.13
ลูกจ้างงบประมาณ	4	1.53
ลูกจ้างเงินรายได้	5	1.92
ระยะเวลาทั้งหมดที่ทำงานในสถาบัน		

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (N = 261)	ร้อยละ
1 – 5 ปี	91	34.87
6 – 10 ปี	52	19.92
11 – 15 ปี	26	9.96
16 – 20 ปี	32	12.26
21 – 25 ปี	26	9.96
26 – 30 ปี	17	6.51
31 – 35 ปี	6	2.30
36 ปีขึ้นไป	11	4.21
หน่วยงานที่สังกัด		
กองกลาง	40	15.33
กองแผนงาน	8	3.07
กองคลังและพัสดุ	17	6.51
กองบริหารทรัพยากรบุคคล	10	3.83
กองบริการการศึกษา	13	4.98
กองงานผู้บริหาร	21	8.05
สำนักงานตรวจสอบภายใน	5	1.92
คณะรัฐประศาสนศาสตร์	14	5.36
คณะบริหารธุรกิจ	11	4.21
คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ	9	3.45
คณะสถิติประยุกต์	12	4.60
คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม	8	3.07
คณะภาษาและการสื่อสาร	6	2.30
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	7	2.68

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (N = 261)	ร้อยละ
คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว	10	3.83
คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ	11	4.21
คณะนิติศาสตร์	9	3.45
คณะบริหารการพัฒนาสิ่งแวดล้อม	8	3.07
วิทยาลัยนานาชาติ	3	1.15
สำนักวิจัย	5	1.92
สำนักสรีรพัฒนา	5	1.92
สำนักบรรณสารการพัฒนา	16	6.13
สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ	11	4.21
ไม่ระบุ	2	0.77

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 63.60 และส่วนมากมีอายุระหว่าง 30 – 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.16 รองลงมาคือ 41 – 45 ปี และ 36 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.01 และ 14.56 ตามลำดับ และส่วนมากมีการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 40.23 รองลงมาคือ การศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 37.93

บุคลากรสถาบันที่ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นพนักงานสถาบัน คิดเป็นร้อยละ 50.96 รองลงมาคือ ข้าราชการ และพนักงานคณะ คิดเป็นร้อยละ 22.61 และ 16.48 ตามลำดับ โดยระยะเวลาทั้งหมดที่ทำงานในสถาบันส่วนมากคือ 1 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.87 รองลงมาคือ 6 – 10 ปี และ 16 – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.92 และ 12.26 ตามลำดับ โดยการแจกแบบสอบถามของผู้วิจัยจะกระจายให้ทั่วถึงทุกหน่วยงาน ผลจากการแบบสอบถามพบว่าหน่วยงานที่ตอบกลับมากที่สุด คือ กองกลาง คิดเป็นร้อยละ 15.33 รองลงมาคือ กองงานผู้บริหาร กองคลังและพัสดุ สำนักบรรณสารการพัฒนา และคณะรัฐประศาสนศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 8.05, 6.51, 6.13 และ 5.36 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 การทราบบทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบันของบุคลากรของสถาบัน

คำถาม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
ท่านทราบบทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบันมากน้อยเพียงใด	9 (3.45)	63 (24.14)	145 (55.56)	36 (13.79)	8 (3.07)	3.11	0.79	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 พบว่าจากการสอบถามการรู้จักสภาสถาบันและงานของสภาสถาบันของบุคลากรของสถาบัน พบว่าบุคลากรสถาบันทราบบทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบัน ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.11)

4.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณสมบัติของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ พ.ศ. 2551

การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณสมบัติของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ พ.ศ. 2551 ผู้วิจัยได้นำคุณลักษณะของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิที่กำหนดไว้ในข้อบังคับฯ ว่าด้วยวิธีการได้มาและคุณสมบัติของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ พ.ศ. 2561 ข้อ 6 มาสอบถามบุคลากรของสถาบันถึงความเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมของคุณลักษณะดังกล่าว ได้ผลดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นที่มีต่อข้อบังคับฯ ว่าด้วยวิธีการได้มาและคุณสมบัติของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ พ.ศ. 2551 ข้อ 6 (N = 261)

ข้อบังคับฯ ว่าด้วยวิธีการได้มาและคุณสมบัติของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ พ.ศ. 2551 ข้อ 6	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	ลำดับ
1. เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ และคุณธรรมเป็นที่ยอมรับนับถืออย่างสูงในวงการต่าง ๆ	259 (99.62)	1 (0.38)	2
2. เป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพ	254 (97.69)	6 (2.31)	5
3. เป็นบุคคลที่มีความสนใจในการบริหารและการพัฒนาบัณฑิตศึกษา	257 (98.85)	3 (1.15)	4
4. เป็นผู้ที่สามารถอุทิศเวลาให้แก่งานตามสมควรแก่ตำแหน่งหน้าที่	257	2	3

ข้อบังคับฯ ว่าด้วยวิธีการได้มาและคุณสมบัติของนายกสภา สถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ พ.ศ. 2551 ข้อ 6	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	ลำดับ
	(99.23)	(0.77)	
5. เป็นผู้ที่ยึดและรักษาประโยชน์ของสถาบันเป็นสำคัญ	260	1	1
	(99.62)	(0.38)	
6. ไม่เป็นข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของสถาบัน	239	16	7
	(93.73)	(6.27)	
7. ไม่เป็นกรรมการพรรคการเมือง	243	12	6
	(95.29)	(4.71)	

จากตารางที่ 4.3 พบว่าบุคลากรของสถาบันมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิที่กำหนดไว้ในข้อบังคับฯ ว่าด้วยวิธีการได้มาและคุณสมบัติของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ พ.ศ. 2551 ข้อ 6 จำนวน 7 ข้อ มีความเหมาะสมทั้ง 7 ข้อ (มากกว่าร้อยละ 90.00) โดยคุณลักษณะที่มีความเหมาะสมมากที่สุดคือ เป็นผู้ที่ยึดและรักษาประโยชน์ของสถาบันเป็นสำคัญ และเป็นผู้ที่ยึดและรักษาประโยชน์ของสถาบันเป็นสำคัญ คิดเป็นร้อยละ 99.62 เช่นเดียวกันทั้ง 2 ข้อ ส่วนคุณลักษณะที่บุคลากรของสถาบันคิดเห็นว่ามีเหมาะสมน้อยที่สุด คือ ไม่เป็นข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของสถาบัน และไม่เป็นกรรมการพรรคการเมือง คิดเป็นร้อยละ 93.73 และ 95.29 ตามลำดับ

4.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ

การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ แบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล, ด้านการพัฒนาระบบ, ด้านการบริหารจัดการ, ด้านความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน, ด้านคุณธรรมและจริยธรรม และด้านความผูกพันกับสถาบัน ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.1 ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล

ผลการสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรของสถาบันเกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล โดยแบ่งข้อคำถามออกเป็น 7 ข้อ พบว่า ความคิดเห็นในภาพรวมที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล มีความเห็นอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.16) โดยมีค่าเฉลี่ยคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคลเรียงตามลำดับ

ดังนี้ เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญด้านการศึกษา ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.52), เป็นผู้บริหารยุคใหม่ ทันสมัย ก้าวทันเหตุการณ์ ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.44) และเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.31) ได้ผลดังตารางที่ 4.4 ดังนี้

ตารางที่ 4.4 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล

คุณลักษณะอันพึงประสงค์	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. เป็นผู้บริหารยุคใหม่ ทันสมัย ก้าวทันเหตุการณ์	135 (51.72)	107 (41.00)	18 (6.90)	-	1 (0.38)	4.44	0.66	มาก
2. เป็นนายกหรือกรรมการสภา มหาวิทยาลัยอื่น ๆ	37 (14.23)	88 (33.85)	90 (34.62)	29 (11.15)	16 (6.15)	3.39	1.06	ปานกลาง
3. เป็นผู้มีตำแหน่งทางวิชาการ	75 (28.85)	121 (46.54)	57 (21.92)	2 (0.77)	5 (1.92)	4.00	0.85	มาก
4. เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญด้านการเมือง	48 (18.46)	97 (37.31)	97 (37.31)	13 (5.00)	5 (1.92)	3.65	0.90	มาก
5. เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญด้านเศรษฐกิจ	87 (3.33)	122 (46.74)	49 (18.77)	1 (0.38)	2 (0.77)	4.11	0.77	มาก
6. เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญด้านสังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม	87 (33.46)	126 (48.46)	43 (16.54)	2 (0.77)	2 (0.77)	4.13	0.76	มาก
7. เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญด้านการศึกษา	154 (59.00)	88 (33.72)	19 (7.28)	-	-	4.52	0.63	มากที่สุด
8. เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์	121 (46.36)	103 (39.46)	35 (13.41)	1 (0.38)	1 (0.38)	4.31	0.74	มาก
9. เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญด้านการวิจัยและเทคโนโลยีสารสนเทศ	80 (30.65)	130 (49.81)	48 (18.39)	2 (0.77)	1 (0.38)	4.10	0.74	มาก
10. เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญด้านกฎหมาย	103 (39.62)	117 (45.00)	39 (15.00)	-	1 (0.38)	4.23	0.73	มาก
รวม						4.16	0.85	มาก

3.2 ด้านการพัฒนาองค์กร

ผลการสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรของสถาบันเกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาองค์กร โดยแบ่งข้อคำถามออกเป็น 7 ข้อ พบว่าความคิดเห็นในภาพรวมที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านการพัฒนาองค์กร มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.54) โดยมีค่าเฉลี่ยคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านการพัฒนาองค์กรเรียงตามลำดับ ดังนี้ มีความตั้งใจในการพัฒนาสถาบัน และมีความสามารถในการนำเสนอสถาบันสู่สาธารณชน ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.53), มีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายการบริหารจัดการอย่างชัดเจน และสามารถนำไปสู่ภาคปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.51) และมีแนวคิดการปรับเปลี่ยนนโยบายเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมอยู่เสมอ ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.47) ได้ผลดังตารางที่ 4.5 ดังนี้

ตารางที่ 4.5 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการพัฒนาองค์กร

คุณลักษณะอันพึงประสงค์	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความคิดสมัยใหม่	148 (56.70)	88 (33.72)	23 (8.81)	1 (0.38)	1 (0.38)	4.46	0.70	มาก
2. มีแนวคิดการปรับเปลี่ยนนโยบายเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมอยู่เสมอ	147 (56.32)	93 (35.63)	19 (7.28)	1 (0.38)	1 (0.38)	4.47	0.68	มาก
3. มีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายการบริหารจัดการอย่างชัดเจน และสามารถนำไปสู่ภาคปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	155 (59.39)	88 (33.72)	16 (6.13)	1 (0.38)	1 (0.38)	4.51	0.67	มากที่สุด
4. มีความตั้งใจในการพัฒนาสถาบัน และมีความสามารถในการนำเสนอสถาบันสู่สาธารณชน	157 (60.15)	88 (33.72)	14 (5.36)	1 (0.38)	1 (0.38)	4.53	0.65	มากที่สุด
5. บริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	138 (52.87)	94 (36.02)	26 (9.96)	2 (0.77)	1 (0.38)	4.40	0.73	มาก
6. กำหนดนโยบายและส่งเสริม	142	96	21	1	1	4.44	0.69	มาก

คุณลักษณะอันพึงประสงค์	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
การพัฒนาบุคลากรในสถาบันอย่างสม่ำเสมอ	(54.41)	(36.78)	(8.05)	(0.38)	(0.38)			
7. สนับสนุนให้มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ	129 (49.43)	106 (40.61)	25 (9.58)	1 (0.38)	-	4.39	0.67	มาก
รวม						4.54	1.01	มากที่สุด

3.3 ด้านการบริหารจัดการ

ผลการสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรของสถาบันเกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารจัดการ โดยแบ่งข้อคำถามออกเป็น 5 ข้อ พบว่าความคิดเห็นในภาพรวมที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านการบริหารจัดการ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.41) โดยมีค่าเฉลี่ยคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านการพัฒนาองค์กรเรียงตามลำดับ ดังนี้ มีความสามารถในการตัดสินใจ มีไหวพริบปฏิภาณ และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.50), รับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.43) และมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ เช่น การตั้งอนุกรรมการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.41) ได้ผลดังตารางที่ 4.6 ดังนี้

ตารางที่ 4.6 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหารจัดการ

คุณลักษณะอันพึงประสงค์	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. รับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา	145 (55.56)	87 (33.33)	26 (9.96)	1 (0.38)	2 (0.77)	4.43	0.75	มาก
2. มีความสามารถในการสื่อสารโน้มน้าวใจให้ผู้ได้บังคับ	134 (51.34)	94 (36.02)	30 (11.49)	1 (0.38)	2 (0.77)	4.37	0.76	มาก

คุณลักษณะอันพึงประสงค์	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
ปัญหามีกำลังใจในการทำงาน								
3. มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ เช่น การตั้งอนุกรรมการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	137 (52.49)	97 (37.16)	25 (9.58)	1 (0.38)	1 (0.38)	4.41	0.71	มาก
4. มีความสามารถในการควบคุมดูแล ติดตามการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	125 (47.89)	108 (41.38)	27 (10.34)	-	1 (0.38)	4.36	0.70	มาก
5. มีความสามารถในการตัดสินใจ มีไหวพริบปฏิภาณ และแก้ไข ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี	150 (57.47)	93 (35.63)	17 (6.51)	-	1 (0.38)	4.50	0.65	มากที่สุด
รวม						4.41	0.64	มาก

3.4 ด้านความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน

ผลการสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรของสถาบันเกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน โดยแบ่งข้อคำถามออกเป็น 6 ข้อ พบว่า ความคิดเห็นในภาพรวมที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.54) โดยมีค่าเฉลี่ยคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน เรียงตามลำดับ ดังนี้ มีความรู้ ความเข้าใจในระบบราชการ และระบบการศึกษา ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.58), มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบต่อการดำเนินงานของสภาสถาบัน ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.57) และมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในฐานะกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.56) ได้ผลดังตารางที่ 4.7 ดังนี้

ตารางที่ 4.7 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน

คุณลักษณะอันพึงประสงค์	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ในฐานะกรรมการสภาสถาบัน ผู้ทรงคุณวุฒิ	167 (63.98)	77 (29.50)	15 (5.75)	1 (0.38)	1 (0.38)	4.56	0.66	มากที่สุด
2. มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ต่อการดำเนินงานของสภาสถาบัน	169 (64.75)	75 (28.74)	15 (5.75)	1 (0.38)	1 (0.38)	4.57	0.66	มากที่สุด
3. มีความรู้ ความเข้าใจในประวัติ ความเป็นมา และอัตลักษณ์ ของสถาบัน	144 (55.17)	100 (38.31)	15 (5.75)	1 (0.38)	1 (0.38)	4.48	0.66	มาก
4. มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และเป้าหมายของ สถาบัน	159 (60.92)	87 (33.33)	13 (4.98)	1 (0.38)	1 (0.38)	4.54	0.65	มากที่สุด
5. มีความรู้ ความเข้าใจในระบบ ราชการ และระบบการศึกษา	166 (63.60)	80 (30.65)	15 (5.75)	-	-	4.58	0.60	มากที่สุด
6. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ งานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบัน	153 (58.62)	88 (33.72)	18 (6.90)	1 (0.38)	1 (0.38)	4.50	0.68	มากที่สุด
รวม						4.54	0.59	มากที่สุด

3.5 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม

ผลการสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรของสถาบันเกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยแบ่งข้อคำถามออกเป็น 7 ข้อ พบว่า ความคิดเห็นในภาพรวมที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านคุณธรรมและจริยธรรม มีความเห็นอยู่ใน

ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.59) โดยมีค่าเฉลี่ยคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านคุณธรรมและจริยธรรม เรียงตามลำดับ ดังนี้ ปฏิบัติหน้าที่อย่างโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.64), มีจิตสำนึก และมีความรับผิดชอบในหน้าที่ ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.62) และเคารพกฎ ระเบียบ และข้อบังคับของสถาบัน ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.61) ได้ผลดังตารางที่ 4.8 ดังนี้

ตารางที่ 4.8 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม

คุณลักษณะอันพึงประสงค์	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ปฏิบัติหน้าที่อย่างโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้	188 (72.03)	54 (20.69)	18 (6.90)	-	1 (0.38)	4.64	0.64	มากที่สุด
2. มีการรายงานบทบาทหน้าที่ และผลการปฏิบัติงานของสภาสถาบันต่อสาธารณชน	161 (61.69)	83 (31.80)	16 (6.13)	-	1 (0.38)	4.54	0.65	มากที่สุด
3. เปิดเผยข้อมูลตรงตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้กฎระเบียบ	156 (59.77)	87 (33.33)	17 (6.51)	-	1 (0.38)	4.52	0.65	มากที่สุด
4. มีจิตสำนึก และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่	181 (69.35)	62 (23.75)	17 (6.51)	-	1 (0.38)	4.62	0.64	มากที่สุด
5. ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน	173 (66.28)	69 (26.44)	19 (7.28)	-	-	4.59	0.62	มากที่สุด
6. เคารพกฎ ระเบียบ และข้อบังคับของสถาบัน	175 (67.05)	71 (27.20)	14 (5.36)	-	1 (0.38)	4.61	0.63	มากที่สุด
7. เคารพสิทธิ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และมีความเป็นประชาธิปไตย	170 (65.13)	72 (27.59)	19 (7.28)	-	-	4.58	0.63	มากที่สุด
รวม						4.59	0.58	มากที่สุด

3.6 ด้านความผูกพันกับสถาบัน

ผลการสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรของสถาบันเกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านความผูกพันกับสถาบัน โดยแบ่งข้อคำถามออกเป็น 4 ข้อ พบว่า ความคิดเห็นในภาพรวมที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านความผูกพันกับสถาบัน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.65) โดยมีค่าเฉลี่ยคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านความผูกพันกับสถาบัน เรียงตามลำดับ ดังนี้ มีการสนับสนุน และทะนุบำรุงสถาบันอย่างต่อเนื่อง ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.90), เคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถาบัน ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.60) และเคยเป็นอาจารย์ของสถาบัน ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.58) ได้ผลดังตารางที่ 4.9 ดังนี้

ตารางที่ 4.9 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านความผูกพันกับสถาบัน

คุณลักษณะอันพึงประสงค์	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. เคยเป็นศิษย์เก่าของสถาบัน	36 (13.79)	102 (39.08)	94 (36.02)	20 (7.66)	9 (3.45)	3.52	0.94	มาก
2. เคยเป็นอาจารย์ของสถาบัน	38 (14.62)	108 (41.54)	91 (35.00)	14 (5.38)	9 (3.46)	3.58	0.92	มาก
3. เคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถาบัน	43 (16.54)	106 (40.77)	85 (32.69)	17 (6.54)	9 (3.46)	3.60	0.95	มาก
4. มีการสนับสนุน และทะนุบำรุงสถาบันอย่างต่อเนื่อง	76 (29.23)	103 (39.62)	68 (26.15)	6 (2.31)	7 (2.69)	3.90	0.94	มาก
รวม						3.65	0.83	มาก

จากคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 ด้าน พบว่า บุคลากรของสถาบันมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะทั้ง 6 ด้าน อยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยด้านที่มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ได้แก่ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม (ค่าเฉลี่ย 4.59) ด้านความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.54) และด้านการพัฒนาองค์กร (ค่าเฉลี่ย 4.54) สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.10 ดังนี้

ตารางที่ 4.10 สรุปความคิดเห็นของบุคลากรของสถาบันที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ

คุณลักษณะอันพึงประสงค์	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล	4.16	0.85	มาก	5
2. ด้านการพัฒนาองค์กร	4.54	1.01	มากที่สุด	3
3. ด้านการบริหารจัดการ	4.41	0.64	มาก	4
4. ด้านความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน	4.54	0.59	มากที่สุด	2
5. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม	4.59	0.58	มากที่สุด	1
6. ด้านความผูกพันกับสถาบัน	3.65	0.83	มาก	6

ผลการทดสอบสมมุติฐาน

การนำเสนอผลการทดสอบสมมุติฐานของงานวิจัยนี้ได้ใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และการวิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่ โดยวิธี LSD ซึ่งมีผลการทดสอบสมมุติฐาน ดังนี้

สมมุติฐานที่ 1 ประเภทของบุคลากรมีผลต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการ สภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิแตกต่างกันหรือไม่

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 6 ด้าน จำแนกตามประเภทบุคลากร

คุณลักษณะอันพึงประสงค์	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F	Sig
1. ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล			.488	.817
ข้าราชการ	4.06	.52		
พนักงานสถาบัน	4.09	.58		
พนักงานวิชาการ	4.20	-		
พนักงานคณะ	4.16	.48		
ลูกจ้างประจำ	4.13	.70		
ลูกจ้างงบประมาณ	3.85	.72		
ลูกจ้างรายได้	3.82	.27		
รวม	4.09	.56		
2. ด้านการพัฒนาองค์กร			.732	.624
ข้าราชการ	4.55	.46		
พนักงานสถาบัน	4.42	.64		
พนักงานวิชาการ	5.00	-		
พนักงานคณะ	4.49	.56		
ลูกจ้างประจำ	4.38	.68		
ลูกจ้างงบประมาณ	4.14	1.36		
ลูกจ้างรายได้	4.51	.46		
รวม	4.46	.60		
3. ด้านการบริหารจัดการ			.653	.688
ข้าราชการ	4.53	0.47		

คุณลักษณะอันพึงประสงค์	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F	Sig
พนักงานสถาบัน	4.38	0.70		
พนักงานวิชาการ	5.00	-		
พนักงานคณะ	4.42	0.57		
ลูกจ้างประจำ	4.30	0.73		
ลูกจ้างงบประมาณ	4.25	1.14		
ลูกจ้างรายได้	4.32	0.54		
รวม	4.41	0.64		
4. ด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน			.856	.528
ข้าราชการ	4.63	0.44		
พนักงานสถาบัน	4.52	0.64		
พนักงานวิชาการ	5.00	-		
พนักงานคณะ	4.54	0.56		
ลูกจ้างประจำ	4.49	0.56		
ลูกจ้างงบประมาณ	4.04	1.34		
ลูกจ้างรายได้	4.47	0.46		
รวม	4.54	0.59		
5. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม			.656	.685
ข้าราชการ	4.68	0.39		
พนักงานสถาบัน	4.55	0.64		
พนักงานวิชาการ	5.00	-		
พนักงานคณะ	4.62	0.54		
ลูกจ้างประจำ	4.47	0.69		
ลูกจ้างงบประมาณ	4.43	0.96		
ลูกจ้างรายได้	4.46	0.44		
รวม	4.59	0.58		
6. ด้านความผูกพันกับสถาบัน			.967	.448

คุณลักษณะอันพึงประสงค์	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F	Sig
ข้าราชการ	3.53	0.84		
พนักงานสถาบัน	3.64	0.79		
พนักงานวิชาการ	3.75	-		
พนักงานคณะ	3.80	0.78		
ลูกจ้างประจำ	3.88	1.00		
ลูกจ้างงบประมาณ	3.81	1.40		
ลูกจ้างรายได้	3.15	1.32		
รวม	3.65	0.83		

จากตารางที่ 4.12 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) พบว่าความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 ด้าน ของบุคลากรแต่ละประเภทไม่แตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 ด้าน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับประเภทของบุคลากร

สมมุติฐานที่ 2 หน่วยงานที่สังกัดของบุคลากรมีผลต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิแตกต่างกันหรือไม่

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 6 ด้าน จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัดของบุคลากร

คุณลักษณะอันพึงประสงค์	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F	Sig
1. ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล			1.269	.189
กองกลาง	4.14	.50		
กองแผนงาน	4.31	.42		
กองคลังและพัสดุ	4.11	.63		
กองบริหารทรัพยากรบุคคล	4.33	.46		
กองบริการการศึกษา	4.11	.35		
กองงานผู้บริหาร	3.79	.37		
สำนักงานตรวจสอบภายใน	4.40	.55		

คุณลักษณะอันพึงประสงค์	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F	Sig
คณะรัฐประศาสนศาสตร์	4.21	.35		
คณะบริหารธุรกิจ	4.29	.45		
คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ	3.80	.57		
คณะสถิติประยุกต์	3.77	.65		
คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม	4.00	.47		
คณะภาษาและการสื่อสาร	3.98	.62		
คณะพัฒนาศาสตร์สุขภาพมนุษย	4.27	.84		
คณะการจัดการการท่องเที่ยว	4.25	.39		
คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ	3.96	.66		
คณะนิติศาสตร์	4.11	.69		
คณะบริหารการพัฒนาสิ่งแวดล้อม	4.15	.72		
วิทยาลัยนานาชาติ	3.93	.06		
สำนักวิจัย	3.84	.50		
สำนักสิริพัฒนา	4.10	.85		
สำนักบรรณสารการพัฒนา	4.28	.51		
สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.83	.86		
รวม	4.09	.56		
2. ด้านการพัฒนางองค์กร			1.029	.430
กองกลาง	4.53	.57		
กองแผนงาน	4.38	.51		
กองคลังและพัสดุ	4.31	.71		
กองบริหารทรัพยากรบุคคล	4.64	.39		
กองบริการการศึกษา	4.36	.61		
กองงานผู้บริหาร	4.29	.56		
สำนักงานตรวจสอบภายใน	4.60	.55		
คณะรัฐประศาสนศาสตร์	4.76	.37		

คุณลักษณะอันพึงประสงค์	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F	Sig
คณะบริหารธุรกิจ	4.44	.55		
คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ	4.38	.49		
คณะสถิติประยุกต์	4.30	.40		
คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม	4.30	.62		
คณะภาษาและการสื่อสาร	4.40	1.14		
คณะพัฒนาศาสตร์สุขภาพมนุษย	4.71	.49		
คณะการจัดการการท่องเที่ยว	4.53	.50		
คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ	4.39	.75		
คณะนิติศาสตร์	4.68	.45		
คณะบริหารการพัฒนาสิ่งแวดล้อม	4.52	.52		
วิทยาลัยนานาชาติ	4.00	.00		
สำนักวิจัย	5.00	.00		
สำนักสรีรพัฒนา	4.26	.83		
สำนักบรรณสารการพัฒนา	4.60	.50		
สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.12	1.09		
รวม	4.46	.60		
3. ด้านการบริหารจัดการ			1.044	.411
กองกลาง	4.42	.65		
กองแผนงาน	4.38	.60		
กองคลังและพัสดุ	4.34	.66		
กองบริหารทรัพยากรบุคคล	4.58	.51		
กองบริการการศึกษา	4.43	.60		
กองงานผู้บริหาร	4.20	.69		
สำนักงานตรวจสอบภายใน	4.56	.61		
คณะรัฐประศาสนศาสตร์	4.80	.34		
คณะบริหารธุรกิจ	4.53	.48		

คุณลักษณะอันพึงประสงค์	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F	Sig
คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ	4.44	.54		
คณะสถิติประยุกต์	4.10	.49		
คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม	4.30	.61		
คณะภาษาและการสื่อสาร	4.40	.90		
คณะพัฒนาศาสตร์สุขภาพมนุษย	4.80	.38		
คณะการจัดการการท่องเที่ยว	4.34	.67		
คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ	4.35	.68		
คณะนิติศาสตร์	4.53	.48		
คณะบริหารการพัฒนาสิ่งแวดล้อม	4.38	.54		
วิทยาลัยนานาชาติ	4.20	.20		
สำนักวิจัย	4.96	.09		
สำนักสิริพัฒนา	4.16	.74		
สำนักบรรณสารการพัฒนา	4.53	.61		
สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.07	1.21		
รวม	4.41	.64		
4. ด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน			1.308	.163
กองกลาง	4.59	.50		
กองแผนงาน	4.56	.45		
กองคลังและพัสดุ	4.41	.68		
กองบริหารทรัพยากรบุคคล	4.72	.45		
กองบริการการศึกษา	4.64	.61		
กองงานผู้บริหาร	4.41	.56		
สำนักงานตรวจสอบภายใน	4.53	.57		
คณะรัฐประศาสนศาสตร์	4.88	.31		
คณะบริหารธุรกิจ	4.61	.56		
คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ	4.30	.59		

คุณลักษณะอันพึงประสงค์	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F	Sig
คณะสถิติประยุกต์	4.38	.49		
คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม	4.56	.73		
คณะภาษาและการสื่อสาร	4.03	1.01		
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.90	.25		
คณะการจัดการการท่องเที่ยว	4.38	.67		
คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ	4.41	.70		
คณะนิติศาสตร์	4.74	.31		
คณะบริหารการพัฒนาสิ่งแวดล้อม	4.58	.46		
วิทยาลัยนานาชาติ	4.67	.58		
สำนักวิจัย	4.80	.27		
สำนักสิริพัฒนา	4.20	.84		
สำนักบรรณสารการพัฒนา	4.71	.43		
สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.15	1.04		
รวม	4.54	.59		
5. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม			1.156	.287
กองกลาง	4.61	.58		
กองแผนงาน	4.52	.49		
กองคลังและพัสดุ	4.45	.71		
กองบริหารทรัพยากรบุคคล	4.87	.31		
กองบริการการศึกษา	4.55	.59		
กองงานผู้บริหาร	4.41	.59		
สำนักงานตรวจสอบภายใน	4.60	.55		
คณะรัฐประศาสนศาสตร์	4.83	.36		
คณะบริหารธุรกิจ	4.64	.50		
คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ	4.56	.62		
คณะสถิติประยุกต์	4.46	.55		

คุณลักษณะอันพึงประสงค์	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F	Sig
คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม	4.57	.72		
คณะภาษาและการสื่อสาร	4.24	.75		
คณะพัฒนาศาสตร์สุขภาพมนุษย์	4.90	.16		
คณะการจัดการการท่องเที่ยว	4.46	.64		
คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ	4.64	.59		
คณะนิติศาสตร์	4.94	.14		
คณะบริหารการพัฒนาสิ่งแวดล้อม	4.61	.58		
วิทยาลัยนานาชาติ	4.67	.58		
สำนักวิจัย	4.97	.06		
สำนักสิทธิพัฒนา	4.34	.85		
สำนักบรรณสารการพัฒนา	4.71	.43		
สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.17	.94		
รวม	4.59	.58		
6. ด้านความผูกพันกับสถาบัน			1.184	.260
กองกลาง	3.59	1.01		
กองแผนงาน	3.75	.85		
กองคลังและพัสดุ	3.72	.53		
กองบริหารทรัพยากรบุคคล	3.98	.94		
กองบริการการศึกษา	3.94	.48		
กองงานผู้บริหาร	3.68	.65		
สำนักงานตรวจสอบภายใน	4.35	.49		
คณะรัฐประศาสนศาสตร์	3.82	.87		
คณะบริหารธุรกิจ	4.07	.66		
คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ	3.25	.67		
คณะสถิติประยุกต์	3.27	1.05		
คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม	3.75	.94		

คุณลักษณะอันพึงประสงค์	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F	Sig
คณะภาษาและการสื่อสาร	3.50	.47		
คณะพัฒนาศาสตร์พยาบาล	3.25	.78		
คณะการจัดการการท่องเที่ยว	3.73	.43		
คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ	3.68	.99		
คณะนิติศาสตร์	3.42	.73		
คณะบริหารการพัฒนาลุ่มน้ำ	3.59	1.16		
วิทยาลัยนานาชาติ	3.25	.66		
สำนักวิจัย	3.15	1.27		
สำนักสรีรวิทยา	3.95	.57		
สำนักบรรณสารการพัฒนา	3.75	.65		
สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.09	.97		
รวม	3.65	.83		

จากตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) พบว่าความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 ด้าน ของบุคลากรแต่ละหน่วยงานไม่แตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 ด้าน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับหน่วยงานที่สังกัดของบุคลากร

สมมุติฐานที่ 3 ระดับการศึกษามีผลต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิแตกต่างกันหรือไม่

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 6 ด้าน จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

คุณลักษณะอันพึงประสงค์	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F	Sig
1. ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล			2.498	0.060*
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.98	.59		
ปริญญาตรี	4.08	.56		

คุณลักษณะอันพึงประสงค์	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F	Sig
ปริญญาโท	4.18	.51		
ปริญญาเอก	3.89	.62		
รวม	4.09	.56		
2. ด้านการพัฒนาองค์กร			.857	.464
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.35	.71		
ปริญญาตรี	4.42	.66		
ปริญญาโท	4.50	.56		
ปริญญาเอก	4.56	.45		
รวม	4.46	.60		
3. ด้านการบริหารจัดการ			1.019	.385
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.27	.69		
ปริญญาตรี	4.39	.67		
ปริญญาโท	4.43	.63		
ปริญญาเอก	4.55	.48		
รวม	4.41	.64		
4. ด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน			1.221	.303
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.40	.66		
ปริญญาตรี	4.49	.62		
ปริญญาโท	4.58	.57		
ปริญญาเอก	4.66	.47		
รวม	4.54	.59		
5. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม			2.611	.052*
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.44	.64		
ปริญญาตรี	4.51	.62		
ปริญญาโท	4.63	.56		
ปริญญาเอก	4.79	.38		

คุณลักษณะอันพึงประสงค์	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F	Sig
รวม	4.59	.58		
6. ด้านความผูกพันกับสถาบัน			4.518	.004**
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.73	.96		
ปริญญาตรี	3.68	.81		
ปริญญาโท	3.74	.77		
ปริญญาเอก	3.13	.84		
รวม	3.65	.83		

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) พบว่าความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบัน ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 ด้าน ของบุคลากรแต่ละระดับการศึกษาสูงสุด พบว่าความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 3 ด้านของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ด้านการพัฒนาองค์กร ด้านการบริหารจัดการ และด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน ของบุคลากรแต่ละระดับการศึกษาไม่แตกต่างกัน

ส่วนความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 3 ด้านของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ของบุคลากรแต่ละระดับการศึกษาแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.10 และความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านความผูกพันกับสถาบันของบุคลากรแต่ละระดับการศึกษาแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

เพื่อให้ทราบว่าบุคลากรของสถาบันแต่ละระดับการศึกษาสูงสุดมีความแตกต่างกันทางด้านความคิดเห็นในรายคุใดบ้าง จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ในด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล ด้านคุณธรรมและจริยธรรม และด้านความผูกพันกับสถาบัน โดยจับคู่ (Post Hoc Multiple Comparisons) แบบ LSD (Least Significant Difference) ดังนี้

ตารางที่ 4.14 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระดับการศึกษาสูงสุดที่มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล

ระดับการศึกษา	ค่าเฉลี่ย	ผลต่างของค่าเฉลี่ย			
		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.98				
ปริญญาตรี	4.08	-.097			
ปริญญาโท	4.18	-.196	-.099		
ปริญญาเอก	3.89	.089	.186	.285**	
หมายเหตุ	* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05				

จากตารางที่ 4.15 เมื่อทำการทดสอบแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons) โดยค่าสถิติ LSD พบว่า บุคลากรระดับปริญญาเอกและระดับปริญญาโท มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านคุณสมบัติส่วนบุคคลแตกต่างกัน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.15 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระดับการศึกษาสูงสุดที่มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านคุณธรรมและจริยธรรม

ระดับการศึกษา	ค่าเฉลี่ย	ผลต่างของค่าเฉลี่ย			
		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.98				
ปริญญาตรี	4.08	-.068			
ปริญญาโท	4.18	-.190	-.122		
ปริญญาเอก	3.89	-.349**	-.281*	-.159	
หมายเหตุ	* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05				

จากตารางที่ 4.16 เมื่อทำการทดสอบแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons) โดยค่าสถิติ LSD พบว่า บุคลากรของสถาบันที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านคุณธรรมและจริยธรรมแตกต่างกัน ดังนี้

1. บุคลากรระดับปริญญาเอกและระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านคุณธรรมและจริยธรรมแตกต่างกัน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
2. บุคลากรระดับปริญญาเอกและระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านคุณธรรมและจริยธรรมแตกต่างกัน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

ตารางที่ 4.16 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระดับการศึกษาสูงสุดที่มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านความผูกพันกับสถาบัน

ระดับการศึกษา	ค่าเฉลี่ย	ผลต่างของค่าเฉลี่ย			
		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.98				
ปริญญาตรี	4.08	.055			
ปริญญาโท	4.18	-.011	-.066		
ปริญญาเอก	3.89	.603**	.547**	.614**	

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 เมื่อทำการทดสอบแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons) โดยค่าสถิติ LSD พบว่า บุคลากรของสถาบันที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านความผูกพันกับสถาบันแตกต่างกัน ดังนี้

1. บุคลากรระดับปริญญาเอกและระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านความผูกพันกับสถาบันแตกต่างกัน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
2. บุคลากรระดับปริญญาเอกและระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านความผูกพันกับสถาบันแตกต่างกัน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
3. บุคลากรระดับปริญญาเอกและระดับปริญญาโท มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านความผูกพันกับสถาบันแตกต่างกัน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมุติฐานที่ 4 การรับรู้บทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบันมีผลต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิแตกต่างกันหรือไม่

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 6 ด้าน จำแนกตามการรับรู้บทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบัน

คุณลักษณะอันพึงประสงค์	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F	Sig
1. ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล			3.258	.040**
การรับรู้ระดับต่ำ	3.90	.63		
การรับรู้ระดับปานกลาง	4.12	.53		
การรับรู้ระดับสูง	4.15	.54		
รวม	4.09	.56		
2. ด้านการพัฒนาองค์กร			2.872	.058*
การรับรู้ระดับต่ำ	4.32	.76		
การรับรู้ระดับปานกลาง	4.44	.59		
การรับรู้ระดับสูง	4.59	.49		
รวม	4.46	.60		
3. ด้านการบริหารจัดการ			1.980	.140
การรับรู้ระดับต่ำ	4.33	.82		
การรับรู้ระดับปานกลาง	4.38	.62		
การรับรู้ระดับสูง	4.54	.52		
รวม	4.41	.64		
4. ด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน			1.908	.151
การรับรู้ระดับต่ำ	4.50	.74		
การรับรู้ระดับปานกลาง	4.49	.58		
การรับรู้ระดับสูง	4.65	.49		
รวม	4.54	.59		
5. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม			2.574	.078*
การรับรู้ระดับต่ำ	4.54	.65		

คุณลักษณะอันพึงประสงค์	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F	Sig
การรับรู้ระดับปานกลาง	4.53	.59		
การรับรู้ระดับสูง	4.72	.49		
รวม	4.59	.58		
6. ด้านความผูกพันกับสถาบัน			2.242	.108
การรับรู้ระดับต่ำ	3.47	.92		
การรับรู้ระดับปานกลาง	3.74	.73		
การรับรู้ระดับสูง	3.57	.84		
รวม	3.65	.83		

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) พบว่าความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบัน ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 ด้าน ของบุคลากรแต่ละระดับการรับรู้บทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบัน โดยทำการ แบ่งระดับการรับรู้บทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบันเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. การรับรู้ระดับต่ำ คือ บุคลากรที่ทราบบทบาทหน้าที่ของสภาสถาบันในระดับน้อยที่สุด และระดับน้อย
2. การรับรู้ระดับปานกลาง คือ บุคลากรที่ทราบบทบาทหน้าที่ของสภาสถาบันในระดับปานกลาง
3. การรับรู้ระดับสูง คือ บุคลากรที่ทราบบทบาทหน้าที่ของสภาสถาบันในระดับมาก และระดับมากที่สุด

พบว่าความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 3 ด้านของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน และด้านความผูกพันกับสถาบัน ของบุคลากรแต่ละระดับการรับรู้บทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบัน ไม่แตกต่างกัน

ส่วนความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 3 ด้านของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล ของบุคลากรแต่ละระดับการรับรู้บทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการพัฒนางานองค์กร และด้านคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากรแต่ละระดับการรับรู้บทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.10

เพื่อให้ทราบว่าบุคลาการของสถาบันแต่ละระดับการรับรู้บทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบัน มีความแตกต่างกันทางด้านการคิดเห็นในรายคุใดบ้าง จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคุในด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล ด้านการพัฒนางองค์กร และด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยจับคู่ (Post Hoc Multiple Comparisons) แบบ LSD (Least Significant Difference) ดังนี้

ตารางที่ 4.18 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคุระดับการรับรู้บทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบันที่มี การคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้าน คุณสมบัติส่วนบุคคล

ระดับการรับรู้	ค่าเฉลี่ย	ผลต่างของค่าเฉลี่ย		
		การรับรู้ระดับต่ำ	การรับรู้ระดับปานกลาง	การรับรู้ระดับสูง
การรับรู้ระดับต่ำ	3.90			
การรับรู้ระดับปานกลาง	4.12	-.221**		
การรับรู้ระดับสูง	4.15	-.249**	-.028	

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10
 ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 เมื่อทำการทดสอบแบบจับคู่พหุคุ (Multiple Comparisons) โดยค่าสถิติ LSD พบว่า บุคลากรของสถาบันที่มีระดับการรับรู้บทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบันแตกต่างกันมีความ คิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้าน คุณสมบัติส่วนบุคคลแตกต่างกัน ดังนี้

1. บุคลากรที่มีระดับการรับรู้บทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบันระดับต่ำและระดับปานกลาง มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบัน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านคุณสมบัติส่วนบุคคลแตกต่างกัน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
2. บุคลากรที่มีระดับการรับรู้บทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบันระดับต่ำและระดับสูง มี ความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบัน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านคุณสมบัติส่วนบุคคลแตกต่างกัน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.19 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระดับการรับรู้บทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบันที่มี
ความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้าน
การพัฒนองค์กร

ระดับการรับรู้	ค่าเฉลี่ย	ผลต่างของค่าเฉลี่ย		
		การรับรู้ระดับต่ำ	การรับรู้ระดับปานกลาง	การรับรู้ระดับสูง
การรับรู้ระดับต่ำ	4.32			
การรับรู้ระดับปานกลาง	4.44	-.111		
การรับรู้ระดับสูง	4.59	-.263 ^{**}	-.152 [*]	

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10
 ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 เมื่อทำการทดสอบแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons) โดยค่าสถิติ LSD พบว่า บุคลากรของสถาบันที่มีระดับการรับรู้บทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบันแตกต่างกันมีความ
 คิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านการ
 พัฒนองค์กรแตกต่างกัน ดังนี้

1. บุคลากรที่มีระดับการรับรู้บทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบันระดับต่ำและระดับสูง มี
 ความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบัน
 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
2. บุคลากรที่มีระดับการรับรู้บทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบันระดับปานกลางและระดับสูง
 มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบัน
 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

ตารางที่ 4.20 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระดับการรับรู้บทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบันที่มี
ความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้าน
คุณธรรมและจริยธรรม

ระดับการรับรู้	ค่าเฉลี่ย	ผลต่างของค่าเฉลี่ย		
		การรับรู้ระดับต่ำ	การรับรู้ระดับปานกลาง	การรับรู้ระดับสูง
การรับรู้ระดับต่ำ	4.54			
การรับรู้ระดับปานกลาง	4.53	.009		
การรับรู้ระดับสูง	4.72	-.174	-.183**	

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 เมื่อทำการทดสอบแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons) โดยค่าสถิติ LSD พบว่า บุคลากรที่มีระดับการรับรู้บทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบันระดับปานกลางและระดับสูง มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้าน คุณธรรมและจริยธรรมแตกต่างกัน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.4 ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบัน ผู้ทรงคุณวุฒิ

1. คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันที่ต้องการเพิ่มเติม

จากการตอบแบบสอบถามของข้าราชการ พนักงานและลูกจ้างที่ปฏิบัติงานให้กับสถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มีข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นเพิ่มเติมของคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายก สภาสถาบันอะไรบ้าง ผู้วิจัยได้หาคำตอบโดยการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดจากการสำรวจกลุ่ม ตัวอย่าง จำนวน 261 คน มีผู้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน ใน ประเด็นต่างๆ จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 57.4 โดยได้แสดงความคิดเห็น ดังนี้

1. มีแนวคิดด้านการพัฒนาที่สอดคล้องต่อเทคโนโลยีและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่าง
เหมาะสม และมีความกล้าที่จะสนับสนุนให้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนา เพื่อก้าว
สู่มหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเลิศด้านวิชาการและไม่ย่ออยู่กับที่
2. เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมองพนักงานคณะ ให้ความสำคัญกับพนักงานคณะเท่าเทียม
สถาบัน

3. ต้องเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยึดถือหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานเป็นนักบริหารที่มีชื่อเสียง ควบคู่กับการเป็นนักวิชาการที่เป็นที่รู้จักของคนในสถาบันการศึกษา
4. มีคุณธรรมและจริยธรรม
5. เป็นผู้ที่ตัดสินใจทุกอย่างบนความถูกต้อง เพื่อความก้าวหน้าของสถาบันโดยไม่ต้อง “เกรงใจ” ผู้บริหาร (อธิการบดี และรอง) กล้าที่จะขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ อุทิศสติปัญญาเพื่อนิด้า
6. ไม่เคยเป็นนายกสภาที่อื่น และไม่ควรมีผลประโยชน์ในสถาบันการศึกษาอื่นๆ
7. คนดี มีคุณธรรม นำความรู้ สู่การพัฒนาสถาบัน
8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดสมัยใหม่
9. คนที่ชี้แนะให้สถาบันดำเนินการเชิงรุกบ้าง พัฒนาสถาบันให้ดีกว่าเดิมตลอดเวลาที่ดำรงตำแหน่ง กว้างขวางในวงการวิชาการด้านการศึกษา
10. รู้ว่าอะไรเหมาะกับ นิด้า รวมถึงรู้ข้อจำกัดของนิด้า
11. มีคุณธรรม จริยธรรม
12. เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่เคยเป็นศิษย์เก่า อาจารย์ หรือผู้บริหารของนิด้าที่เป็นที่ยอมรับระดับชาติหรือนานาชาติ
13. เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญได้รับการยอมรับในระดับประเทศ
14. ไม่อยากให้เป็นอาจารย์ภายในสถาบัน เพราะเวลาผมไปเรียนสอนก็หาย Post ไร้สาระใน Line กลุ่ม ทำให้เสียภาพลักษณ์ของสถาบัน
15. ติดตามรับรู้ และเข้าใจสถานการณ์แข่งขัน และปัญหาในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย และมีภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
16. ควรจะมีการนำหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาเป็นหลักสำคัญในการยึดถือปฏิบัติกับการทำหน้าที่ให้กับสถาบัน
17. มีวิสัยทัศน์ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี
18. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารองค์กรที่ประสบความสำเร็จ
19. ผู้ที่มีเวลา และมีใจ ตั้งใจที่จะเข้ามาทำการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนสถาบัน
20. เป็นผู้นำ มีบารมี น่าเคารพ ย้ำเกรง พุดจาจูงใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี
21. ควรมีการรับฟังความคิดเห็นของประชาคม และนำความคิดไปประกอบการดำเนินนโยบาย และควรเข้าใจอัตลักษณ์ของสถาบัน ว่ามีความโดดเด่น แตกต่างจากสถาบันทั่วไปอื่นๆ ดังนั้นการบริหารงานจึงไม่จำเป็นต้องทำให้เหมือนกับสถาบันอื่นๆ มากจนเกินไป

22. มีจิตสาธารณะ ช่วยเหลือสังคมไม่จำเป็นต้องภายในสถาบัน

2. คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิที่ต้องการเพิ่มเติม

จากการตอบแบบสอบถามของข้าราชการ พนักงานและลูกจ้างที่ปฏิบัติงานให้กับสถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มีข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นเพิ่มเติมของคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของ กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิอะไรบ้าง ผู้วิจัยได้หาคำตอบโดยการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด จากการสำรวจกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 261 คน มีผู้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของ กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ในประเด็นต่างๆ จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 41.7 โดยได้แสดงความคิดเห็น ดังนี้

1. ทำงานอุทิศเวลาให้กับสถาบันอย่างเต็มที่ มีความเป็นกลาง เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม
2. ไม่ควรเป็นกรรมการสภาของที่อื่น
3. เข้าใจบริบทสถาบัน ยึดมั่นในคุณธรรม นำความรู้สู่การพัฒนา
4. มีความรู้ ความเข้าใจในระบบราชการ และระบบการศึกษา
5. เป็นบุคคลที่มีเครือข่ายจากมหาวิทยาลัยอื่นๆ เพื่อเรียนรู้การบริหารจัดการที่หลากหลาย และนำมาพัฒนาสถาบันเรา พัฒนาจุดด้อย รักษาจุดแข็งให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป (ไม่ใช่อยู่ในตำแหน่งให้ครบวาระ โดยไม่มีการพัฒนาอะไร)
6. รู้ว่าอะไรเหมาะกับนิด้า
7. ควรมีผู้ทรงคุณวุฒิด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับราชการ เช่น กฎหมายมหาชน กฎหมายปกครอง เป็นต้น ควรมีผู้ทรงคุณวุฒิที่ประสบความสำเร็จทางวิชาการ (ศาสตราจารย์) ในระดับนานาชาติ และประสบความสำเร็จทางบริหาร ประกอบในสภาสถาบันด้วย ควรมีผู้ทรงคุณวุฒิเป็นคนรุ่นใหม่ด้วย
8. องค์ความรู้เชิงวิชาการ และเชิงบริหาร ที่สามารถใช้ในการบริหารสถาบันได้
9. ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน ไม่เป็นกรรมการสภาสถาบันที่อื่นๆ พร้อมกัน
10. มีความรู้ ความเข้าใจ และมุ่งมั่นในการพิจารณาและการแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการ ด้านการอุดมศึกษาของไทยและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงรวมถึงการพิจารณาการจัดการศึกษาในระดับสากล
11. กล้าแสดงความคิดที่สร้างสรรค์ แนะนำการกำหนดนโยบายของสถาบัน
12. ควรจะมีการนำหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาเป็นหลักสำคัญในการยึดถือ ปฏิบัติกับการทำหน้าที่ให้กับสถาบัน
13. Digital Literacy Financial Literacy
14. เข้าใจในบทบาทของกรรมการสภาสถาบัน และอุทิศเวลาเพื่อการทำงานเต็มที่

15. มีความรู้ความสนใจในด้านการศึกษา เข้าใจบริบทสถาบันการศึกษา การบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา

16. ควรเข้าใจอัตลักษณ์ของสถาบันว่ามีความโดดเด่น แตกต่างจากสถาบันทั่วไปอื่นๆ

สรุปแล้วคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน ที่บุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์มีความต้องการมากที่สุด คือ

1. มีคุณธรรม จริยธรรม
2. มีวิสัยทัศน์ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี
3. มีความสามารถด้านการบริหารองค์กร

สรุปแล้วคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ที่บุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์มีความต้องการมากที่สุด คือ

1. ความรู้ ความเข้าใจในระบบราชการ และระบบการศึกษา
2. ไม่เป็นกรรมการสภาสถาบันที่อื่นๆ
3. อุทิศเวลาเพื่อการทำงานเต็มที่

บทที่ 5

สรุปผล การอภิปราย และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

ในการศึกษาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เพื่อเสนอแนวทางการเสนอชื่อสรรหานายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

การศึกษาในครั้งนี้ จะทำการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากประชากรทั้งสิ้น 723 คน (ข้อมูลจากกองบริหารทรัพยากรบุคคล สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ณ วันที่ 31 สิงหาคม 2560) โดยทำการสุ่มตัวอย่าง จำนวน 261 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) แล้วทำการสุ่มตัวอย่างแต่ละชั้นภูมิด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ทางสถิติ ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) นอกจากนี้มีสถิติอ้างอิงการนำเสนอผลการทดสอบสมมติฐานของงานวิจัยนี้ได้ใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และการวิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่ โดยวิธี LSD (Least Significant Difference) สำหรับผลการศึกษสามารถสรุปได้ 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 5.1.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม การทราบบทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบันของบุคลากรของสถาบัน

จากการสำรวจผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 63.60 และส่วนมากมีอายุระหว่าง 30 – 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.16 รองลงมาคือ 41 – 45 ปี และ 36 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.01 และ 14.56 ตามลำดับ และส่วนมากมีการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 40.23 รองลงมาคือการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 37.93 บุคลากรสถาบันที่ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นพนักงานสถาบัน คิดเป็นร้อยละ 50.96 รองลงมาคือ ข้าราชการ และพนักงานคณะ คิดเป็นร้อยละ 22.61 และ 16.48 ตามลำดับ โดยระยะเวลาทั้งหมดที่ทำงานในสถาบันส่วนมากคือ 1 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.87 รองลงมาคือ 6 – 10 ปี และ 16 – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.92 และ 12.26 ตามลำดับ โดยการแจกแบบสอบถามของผู้วิจัยจะกระจายให้ทั่วถึงทุกหน่วยงาน ผลจากการแบบสอบถามพบว่าหน่วยงานที่ตอบกลับมากที่สุด คือ กองกลาง คิดเป็นร้อยละ 15.33 รองลงมาคือ กองงานผู้บริหาร กองคลังและพัสดุ สำนักบรรณสารการพัฒนา และคณะรัฐประศาสน

ศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 8.05, 6.51, 6.13 และ 5.36 สำหรับการทราบบทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบัน ของบุคลากรของสถาบัน พบว่าจากการสอบถามการรู้จักสภาสถาบันและงานของสภาสถาบันของบุคลากรของสถาบัน พบว่าบุคลากรสถาบันทราบบทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบัน ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.11)

ตอนที่ 5.1.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณสมบัติของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ พ.ศ. 2551

การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณสมบัติของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ พ.ศ. 2551 ผู้วิจัยได้นำคุณลักษณะของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิที่กำหนดไว้ในข้อบังคับฯ ว่าด้วยวิธีการได้มาและคุณสมบัติของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ พ.ศ. 2561 ข้อ 6 มาสอบถามบุคลากรของสถาบันถึงความเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมของคุณลักษณะดังกล่าวพบว่าบุคลากรของสถาบันมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิที่กำหนดไว้ในข้อบังคับฯ ว่าด้วยวิธีการได้มาและคุณสมบัติของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ พ.ศ. 2561 ข้อ 6 จำนวน 7 ข้อ มีความเหมาะสมทั้ง 7 ข้อ (มากกว่าร้อยละ 90.00) โดยคุณลักษณะที่มีความเหมาะสมมากที่สุดคือ เป็นผู้ที่ยึดและรักษาประโยชน์ของสถาบันเป็นสำคัญ และเป็นผู้ที่ยึดและรักษาประโยชน์ของสถาบันเป็นสำคัญ คิดเป็นร้อยละ 99.62 เช่นเดียวกันทั้ง 2 ข้อ ส่วนคุณลักษณะที่บุคลากรของสถาบันคิดเห็นว่ามีเหมาะสมน้อยที่สุด คือ ไม่เป็นข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของสถาบัน และไม่เป็นการพรรคการเมือง คิดเป็นร้อยละ 93.73 และ 95.29 ตามลำดับ

ตอนที่ 5.1.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ

การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ แบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล, ด้านการพัฒนางานองค์กร, ด้านการบริหารจัดการ, ด้านความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน, ด้านคุณธรรมและจริยธรรม และด้านความผูกพันกับสถาบัน ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล โดยแบ่งข้อคำถามออกเป็น 7 ข้อ พบว่า ความคิดเห็นในภาพรวมที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล มีความเห็นอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.16) โดยมีค่าเฉลี่ยคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคลเรียงตามลำดับดังนี้ เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญด้านการศึกษา ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.52), เป็นผู้บริหารยุคใหม่ ทันสมัย ก้าวทันเหตุการณ์ ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.44) และเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.31)ด้านการพัฒนางานองค์กร โดยแบ่งข้อคำถามออกเป็น 7 ข้อ พบว่า ความคิดเห็นในภาพรวมที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านการพัฒนางานองค์กร มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.54) โดยมี

ค่าเฉลี่ยคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านการพัฒนาองค์กรเรียงตามลำดับ ดังนี้ มีความตั้งใจในการพัฒนาสถาบัน และมีความสามารถในการนำเสนอสถาบันสู่สาธารณชน ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.53), มีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายการบริหารจัดการอย่างชัดเจน และสามารถนำไปสู่ภาคปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.51) และมีแนวคิดการปรับเปลี่ยนนโยบายเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม อยู่เสมอ ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.47) **ด้านการบริหารจัดการ** โดยแบ่งข้อคำถามออกเป็น 5 ข้อ พบว่า ความคิดเห็นในภาพรวมที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านการบริหารจัดการ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.41) โดยมีค่าเฉลี่ยคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านการพัฒนาองค์กรเรียงตามลำดับ ดังนี้ มีความสามารถในการตัดสินใจ มีไหวพริบปฏิภาณ และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.50), รับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.43) และมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ เช่น การตั้งอนุกรรมการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.41) **ด้านความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน** โดยแบ่งข้อคำถามออกเป็น 6 ข้อ พบว่า ความคิดเห็นในภาพรวมที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.54) โดยมีค่าเฉลี่ยคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน เรียงตามลำดับ ดังนี้ มีความรู้ ความเข้าใจในระบบราชการ และระบบการศึกษา ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.58), มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบต่อการดำเนินงานของสภาสถาบัน ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.57) และมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในฐานะกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.56) **ด้านคุณธรรมและจริยธรรม** โดยแบ่งข้อคำถามออกเป็น 7 ข้อ พบว่า ความคิดเห็นในภาพรวมที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านคุณธรรมและจริยธรรม มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.59) โดยมีค่าเฉลี่ยคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านคุณธรรมและจริยธรรม เรียงตามลำดับ ดังนี้ ปฏิบัติหน้าที่อย่างโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.64), มีจิตสำนึก และมีความรับผิดชอบในหน้าที่ ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.62) และเคารพกฎ ระเบียบ และข้อบังคับของสถาบัน ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.61) **ด้านความผูกพันกับสถาบัน** โดยแบ่งข้อคำถามออกเป็น 4 ข้อ พบว่า ความคิดเห็นในภาพรวมที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านความผูกพันกับสถาบัน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.65) โดยมีค่าเฉลี่ยคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านความผูกพันกับสถาบัน เรียงตามลำดับ ดังนี้ มีการสนับสนุน และทะนุบำรุงสถาบันอย่างต่อเนื่อง ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.90), เคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถาบัน ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.60) และเคยเป็นอาจารย์ของสถาบัน ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.58)

จากคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 ด้าน พบว่า บุคลากรของสถาบันมีความเห็นต่อคุณลักษณะทั้ง 6 ด้าน อยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยด้านที่มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ได้แก่ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม (ค่าเฉลี่ย 4.59) ด้านความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.54) และด้านการพัฒนาองค์กร (ค่าเฉลี่ย 4.54)

การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

การทดสอบสมมติฐานของงานวิจัยนี้ได้ใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และการวิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่ โดยวิธี LSD (Least-Significant Difference)

สมมติฐานที่ 1 ประเภทของบุคลากรมีผลต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิแตกต่างกันหรือไม่

ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) พบว่าความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 ด้าน ของบุคลากรแต่ละประเภทไม่แตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 ด้าน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับประเภทของบุคลากร

สมมติฐานที่ 2 หน่วยงานที่สังกัดของบุคลากรมีผลต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิแตกต่างกันหรือไม่

ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) พบว่าความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 ด้าน ของบุคลากรแต่ละหน่วยงานไม่แตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 ด้าน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับหน่วยงานที่สังกัดของบุคลากร

สมมติฐานที่ 3 ระดับการศึกษามีผลต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิแตกต่างกันหรือไม่

ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) พบว่าความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 ด้าน ของบุคลากรแต่ละระดับการศึกษาสูงสุด พบว่าความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 3 ด้าน ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ด้านการพัฒนาองค์กร ด้านการบริหารจัดการ และด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน ของบุคลากรแต่ละระดับการศึกษาไม่แตกต่างกัน

ส่วนความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 3 ด้านของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ของบุคลากรแต่ละระดับการศึกษาแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.10 และความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านความผูกพันกับสถาบันของบุคลากรแต่ละระดับการศึกษาแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

เพื่อให้ทราบว่าบุคลากรของสถาบันแต่ละระดับการศึกษาสูงสุดมีความแตกต่างกันทางด้านความคิดเห็นในรายคูใดบ้าง จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคูในด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล ด้านคุณธรรมและจริยธรรม และด้านความผูกพันกับสถาบัน โดยจับคู่ (Post Hoc Multiple Comparisons) แบบ LSD (Least Significant Difference) ดังนี้

1. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคูระดับการศึกษาสูงสุดที่มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านคุณสมบัติส่วนบุคคลเมื่อทำการทดสอบแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons) โดยค่าสถิติ LSD พบว่า บุคลากรระดับปริญญาเอกและระดับปริญญาโท มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านคุณสมบัติส่วนบุคคลแตกต่างกัน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคูระดับการศึกษาสูงสุดที่มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านคุณธรรมและจริยธรรมเมื่อทำการทดสอบแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons) โดยค่าสถิติ LSD พบว่า บุคลากรของสถาบันที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านคุณธรรมและจริยธรรมแตกต่างกัน ดังนี้

2.1 บุคลากรระดับปริญญาเอกและระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านคุณธรรมและจริยธรรมแตกต่างกัน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.2 บุคลากรระดับปริญญาเอกและระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านคุณธรรมและจริยธรรมแตกต่างกัน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

3. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคูระดับการศึกษาสูงสุดที่มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านความผูกพันกับสถาบันเมื่อทำการทดสอบแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons) โดยค่าสถิติ LSD พบว่า บุคลากรของสถาบันที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านความผูกพันกับสถาบันแตกต่างกัน ดังนี้

3.1 บุคลากรระดับปริญญาเอกและระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านความผูกพันกับสถาบันแตกต่างกัน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.2 บุคลากรระดับปริญญาเอกและระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านความผูกพันกับสถาบันแตกต่างกัน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.3 บุคลากรระดับปริญญาเอกและระดับปริญญาโท มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านความผูกพันกับสถาบันแตกต่างกัน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. การรับรู้บทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบันมีผลต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิแตกต่างกันหรือไม่ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) พบว่าความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 ด้าน ของบุคลากรแต่ละระดับการรับรู้บทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบัน โดยทำการแบ่งระดับการรับรู้บทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบันเป็น 3 ระดับ ดังนี้

4.1 การรับรู้ระดับต่ำ คือ บุคลากรที่ทราบบทบาทหน้าที่ของสภาสถาบันในระดับน้อยที่สุด และระดับน้อย

4.2 การรับรู้ระดับปานกลาง คือ บุคลากรที่ทราบบทบาทหน้าที่ของสภาสถาบันในระดับปานกลาง

4.3 การรับรู้ระดับสูง คือ บุคลากรที่ทราบบทบาทหน้าที่ของสภาสถาบันในระดับมาก และระดับมากที่สุด

พบว่าความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 3 ด้านของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน และด้านความผูกพันกับสถาบัน ของบุคลากรแต่ละระดับการรับรู้บทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบัน ไม่แตกต่างกัน

ส่วนความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 3 ด้านของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล ของบุคลากรแต่ละระดับการรับรู้บทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบัน แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการพัฒนางองค์กร และด้านคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากรแต่ละระดับการรับรู้บทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบัน แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.10

เพื่อให้ทราบว่าบุคลากรของสถาบันแต่ละระดับการรับรู้บทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบัน มีความแตกต่างกันทางด้านความคิดเห็นในรายคู่ใดบ้าง จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ในด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล ด้านการพัฒนางองค์กร และด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยจับคู่ (Post Hoc Multiple Comparisons) แบบ LSD (Least Significant Difference) ดังนี้

- ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระดับการรับรู้บทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบันที่มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านคุณสมบัติส่วนบุคคลเมื่อทำการทดสอบแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons) โดยค่าสถิติ LSD พบว่า

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

ประเด็นสำคัญที่ได้พบจากผลการวิจัยในเรื่องนี้ ผู้วิจัยจะได้นำมาอภิปรายเพื่อสรุปถึงข้อเท็จจริง โดยมีการนำเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาอ้างอิงสนับสนุนได้ดังต่อไปนี้

5.2.1 จากการวิจัย พบว่า บุคลากรของสถาบันมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะทั้ง 6 ด้าน อยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยด้านที่มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ได้แก่ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน และด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับคำถามปลายเปิด ตอนที่ 4 **ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ จากการสำรวจกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 261 คน** มีผู้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันเพิ่มเติม ในประเด็นต่างๆ จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 57.4 ในประเด็นต่างๆ ที่เสนอมามากที่สุดคือ มีคุณธรรมและจริยธรรม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฬามาต กลมรัตน์ (2550) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์: กรณีศึกษากรมสารบรรณทหารบก พบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับสูงสุด คือ มีคุณธรรมและจริยธรรม และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรานี พักทองพรรณ (2553) ได้ศึกษาเรื่องแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพสูงสุด รองลงมาเป็นด้านคุณธรรมจริยธรรม ส่วนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้ความสำคัญกับด้านคุณธรรมจริยธรรมสูงสุด รองลงมาเป็นด้านทัศนคติ ในภาพรวมทั้งสองกลุ่มให้ความสำคัญกับคุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรมมากกว่า ด้านอื่นๆ

5.2.2 ในการศึกษาครั้งนี้ได้ทดสอบสมมติฐาน การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระดับการศึกษาสูงสุดที่มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านความผูกพันกับสถาบันเมื่อทำการทดสอบแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons) โดยค่าสถิติ LSD พบว่า บุคลากรของสถาบันที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านความผูกพันกับสถาบันแตกต่างกัน ดังนี้

1. บุคลากรระดับปริญญาเอกและระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านความผูกพันกับสถาบันแตกต่างกัน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
2. บุคลากรระดับปริญญาเอกและระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านความผูกพันกับสถาบันแตกต่างกัน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
3. บุคลากรระดับปริญญาเอกและระดับปริญญาโท มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิด้านความผูกพันกับสถาบันแตกต่างกัน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมณฑนา ตูลยนิษกะ (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของ บุคลากร กรณีศึกษา คณะวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 26 – 35 ปี ระดับการศึกษาปริญญาเอก ปฏิบัติงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย สาย งานวิชาการ ภาควิชาเคมี และระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 10 ปี ลักษณะของงานปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่าง ด้านความท้าทายของ งาน ด้านความมีอิสระในการทำงานและด้านการมีส่วนร่วมในการ บริหารอยู่ในระดับมาก ประสพการณ์จากการทำงานของกลุ่มตัวอย่างด้านทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความพึงพอใจขององค์กรและด้านความสำคัญของตนต่อองค์กรอยู่ในระดับ ปานกลาง ความผูกพันต่อองค์กรจำแนกเป็นรายด้านด้านความ เชื่อมมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กรและด้านความต้องการที่จะรักษาความ เป็นสมาชิกขององค์กรอยู่ในระดับมาก การทดสอบสมมติฐาน พบว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม ส่วนปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ อายุระยะเวลาการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา ฝ่ายที่ปฏิบัติงาน ความท้าทายของงาน ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร ความสำคัญของตนต่อองค์กร ความพึงพอใจขององค์กร และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานมี ความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม อย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรุมา ศรีสว่าง (2544) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีต่อความผูกพันของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล คือ ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญด้านการศึกษาเป็นผู้บริหารยุคใหม่ ทันสมัย ก้าวทันเหตุการณ์ เป็นผู้มีตำแหน่งทางวิชาการ เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญด้านการเมือง เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญด้านเศรษฐกิจ เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญด้านสังคม สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญด้านการศึกษาเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวิจัยและเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านกฎหมาย

2. ด้านการพัฒนาองค์กร มีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายการบริหารจัดการอย่างชัดเจน และสามารถนำไปสู่ภาคปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมีความตั้งใจในการพัฒนาสถาบัน และมีความสามารถในการนำเสนอสถาบันสู่สาธารณชนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีความคิดสมัยใหม่มีแนวคิดการปรับเปลี่ยนนโยบายเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมอยู่เสมอบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ด้านการบริหารจัดการ มีความสามารถในการตัดสินใจ มีไหวพริบปฏิภาณ และแก้ไข
ปัญหาเฉพาะหน้าได้ตีรับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ไข
ปัญหา มีความสามารถในการสื่อสาร โน้มน้าวใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจในการทำงาน มีการกระจาย
อำนาจในการตัดสินใจ เช่น การตั้งอนุกรรมการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการควบคุมดูแล ติดตามการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

4. ด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน บทบาท อำนาจหน้าที่ ดังนี้ ในฐานะกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิมี ความรับผิดชอบต่อการดำเนินงานของสภาสถาบันมี เข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และเป้าหมายของสถาบัน เข้าใจในระบอบราชการ และระบบการศึกษา และเข้าใจเกี่ยวกับงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบัน และเข้าใจประวัติความเป็นมา และอัตลักษณ์ของสถาบัน

5. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ปฏิบัติหน้าที่อย่างโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ มีการรายงานบทบาทหน้าที่ และผลการปฏิบัติงานของสภาสถาบันต่อสาธารณชน เปิดเผยข้อมูลตรงตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้กฎระเบียบมีจิตสำนึก และมีความรับผิดชอบในหน้าที่ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความเสมอภาคและเท่าเทียมกันเคารพกฎ ระเบียบ และข้อบังคับของสถาบันการพลิติ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และมีความเป็นประชาธิปไตย

6. ด้านความผูกพันกับสถาบัน เคยเป็นศิษย์เก่าของสถาบันเคยเป็นอาจารย์ของสถาบันเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถาบันการสนับสนุน และทะนุบำรุงสถาบันอย่างต่อเนื่อง

ควรศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ที่มีต่อนายกสภา
สถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ

5.4 ข้อเสนอแนะนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการ (R2R)

ผลการศึกษา	ข้อเสนอแนะ	วิธีการดำเนินการ	วิธีการประเมินผลประสิทธิผล
คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบัน ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 ด้าน พบว่า บุคลากรของสถาบันมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะทั้ง 6 ด้าน อยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยด้านที่มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ได้แก่ 1. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม (ค่าเฉลี่ย 4.59) 2. ด้านความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.54) 3. ด้านการพัฒนาองค์กร (ค่าเฉลี่ย 4.54) 4. ด้านการบริหารจัดการ (ค่าเฉลี่ย 4.41) 5. ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล (ค่าเฉลี่ย 4.16) 6. ด้านความผูกพันกับสถาบัน (ค่าเฉลี่ย 3.65)	ควรศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรสถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ที่มีต่อนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ	ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากประชากรของสถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ที่มีต่อนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบัน ผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันที่ สภาสถาบันพบ ประชาคม ในปี พ.ศ. 2562	ประเมินความพึงพอใจของบุคลากรสถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ที่มีต่อนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบัน ผู้ทรงคุณวุฒิ (เฉพาะผู้ทำงานเกี่ยวข้องกับนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ) เป็นไปตามที่คาดหวังไว้หรือไม่

หน่วยงานที่จะนำไปใช้ประโยชน์

จากผลการศึกษา นอกจากสำนักงานสภาสถาบันจะนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยตรงแล้ว หน่วยงานภายในคณะ / สำนัก ของสถาบันสามารถนำข้อมูลคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิไปใช้ในการสรรหา คัดเลือก แต่งตั้งผู้บริหารของหน่วยงานได้

บรรณานุกรม

กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน. (2555). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา.

วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กัลยภรณ์ ดารากร ณ อยุธยา. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำวัฒนธรรมองค์กรกับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลศึกษานาการพาณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

จุฑามาศ กมรัตน์. (2550). ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์: กรณีศึกษากกรมสารบรรณทหารบก.

วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ทฤษฎีและหลักการบริหารจัดการ. สืบค้นเมื่อ 24 กุมภาพันธ์ 2561. จาก

<https://jagrawe2536.wordpress.com/category/%E0%B8%97%E0%B8%A4%E0%B8%A9%E0%B8%8E%E0%B8%B5%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0%E0%B8%AB%E0%B8%A5%E0%B8%B1%E0%B8%81%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%88/>

นภดล เทียนเพิ่มพูน.การปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมสำหรับนักเรียนนายร้อยตำรวจ.วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏนครปฐม, ๒๕๔๖.

บุณฑริก บุตรราช. (2551). คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

ปิ่นทาร์ต บุญอนันต์. (2553). คุณลักษณะผู้นำของกรรมการชุมชนมาบสอง - ค่ายมวย เขตเทศบาลเมืองหนองปรือ จังหวัดชลบุรี กับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม. สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ปฤณพรรณ มฤคพิทักษ์ (2551). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ปาริชาติ บัวเป็ง. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ไดกิน อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด). การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน. กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์ 2542, หน้า 253

พัชรานี พิภทองพรรณ. (2553). แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน.

วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิมพ์ฐิตา วัฒนวงศ์ปัญญา. (2555). กลยุทธ์การพัฒนาคณะคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พรรษา เสือดำ. การศึกษาความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน บริษัท วีสคอนสตรัคชั่น จำกัด. สืบค้นเมื่อ 24

กุมภาพันธ์ 2561. จาก [http://ebooks.dusit.ac.th/sdubook/ob-](http://ebooks.dusit.ac.th/sdubook/ob-content.nsp?view=IKNOW&db0=ThesisManagement&cid_bookid=2012022716593)

[content.nsp?view=IKNOW&db0=ThesisManagement&cid_bookid=2012022716593](http://ebooks.dusit.ac.th/sdubook/ob-content.nsp?view=IKNOW&db0=ThesisManagement&cid_bookid=2012022716593)

[2859000001314&cid_chapid=10000000005&sortfield=recid&sortorder=ASCENDI](http://ebooks.dusit.ac.th/sdubook/ob-content.nsp?view=IKNOW&db0=ThesisManagement&cid_bookid=2012022716593)

[NG&numresults=10000](http://ebooks.dusit.ac.th/sdubook/ob-content.nsp?view=IKNOW&db0=ThesisManagement&cid_bookid=2012022716593)

พิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์. (2552). การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เพลินใจ พฤกษชาติรัตน์. (2549). การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

มณฑนา ตูลยนิษกะ (2553). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร กรณีศึกษา คณะวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รัตนารณ แวกระโทก. องค์การสมัยใหม่ (Modern organization). สืบค้นเมื่อ 17 กุมภาพันธ์ 2561. จาก

<https://www.gotoknow.org/posts/456326>

วีระพงษ์ ศรีจันทร์. (2550). คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของรองนายกเทศมนตรีฝ่ายการศึกษาตามความคาดหวังของพนักงานเทศบาล และพนักงานครูเทศบาลเมืองอรัญประเทศ.วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยบูรพา

สายฤดี วรกิจโกศาทร รศ.ดร. และคณะ. คู่มือการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมในสถาบันการศึกษา.ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม : บริษัท ธรรมสาร จำกัด, 2552.

อรอุมา ศรีสว่าง 2544 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชน.วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต. หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

อินทรา ฉายแก้ว. (2550). “การศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหา บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

อัชนา กาญจนพิบูลย์. (2553). วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิภาพ. วิทยานิพนธ์ปริญญา ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.

Buchanan II, B. (1974, March). Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in ork Organizations. Administrative Science Quarterly. 19 : 533.

Sopit Rotchanaruk. ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories). สืบค้นเมื่อ 17 กุมภาพันธ์ 2561. จาก

<https://www.gotoknow.org/posts/376994>

แบบสอบถามคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ
ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์เกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ประกอบการสรรหานายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งนี้ผู้ทำวิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณสมบัติของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ พ.ศ. 2551

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 4 ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ ต่ำกว่า 30 ปี

☐ 30 – 35 ปี

☐ 36 – 40 ปี

☐ 41 – 45 ปี

☐ 46 – 50 ปี

☐ 51 – 55 ปี

☐ 56 - 60 ปี

☐ 61 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาเอก

4. ประเภทบุคลากร

☐ ข้าราชการ

☐ พนักงานสถาบัน

☐ พนักงานวิชาการ

☐ พนักงานคณะ

☐ ลูกจ้างประจำ

☐ ลูกจ้างบประมาณ

☐ ลูกจ้างเงินรายได้

5. ระยะเวลาทั้งหมดที่ทำงานในสถาบัน

- | | | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| ☐ 1 – 5 ปี | ☐ 6 – 10 ปี | ☐ 11 – 15 ปี | ☐ 16 – 20 ปี |
| ☐ 21 – 25 ปี | ☐ 26 – 30 ปี | ☐ 31 – 35 ปี | ☐ 36 ปีขึ้นไป |

6. หน่วยงานที่สังกัด

- ☐ สำนักงานอธิการบดี
 - ☐ กองกลาง
 - ☐ กองแผนงาน
 - ☐ กองคลังและพัสดุ
 - ☐ กองบริหารทรัพยากรบุคคล
 - ☐ กองบริการการศึกษา
 - ☐ กองงานผู้บริหาร
 - ☐ สำนักงานตรวจสอบภายใน
- ☐ คณะ
 - ☐ คณะรัฐประศาสนศาสตร์
 - ☐ คณะบริหารธุรกิจ
 - ☐ คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ
 - ☐ คณะสถิติประยุกต์
 - ☐ คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม
 - ☐ คณะภาษาและการสื่อสาร
 - ☐ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - ☐ คณะการจัดการการท่องเที่ยว
 - ☐ คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ
 - ☐ คณะนิติศาสตร์
 - ☐ คณะบริหารการพัฒนาสิ่งแวดล้อม
 - ☐ วิทยาลัยนานาชาติ
- ☐ สำนัก
 - ☐ สำนักวิจัย
 - ☐ สำนักสิริพัฒนา
 - ☐ สำนักบรรณสารการพัฒนา
 - ☐ สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ

7. ท่านทราบบทบาท และอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบันมากน้อยเพียงใด

- | | | | | |
|------------------------------------|------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|
| ☐ มากที่สุด | ☐ มาก | ☐ ปานกลาง | ☐ น้อย | ☐ น้อยที่สุด |
|------------------------------------|------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณสมบัติของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบัน
ผู้ทรงคุณวุฒิ พ.ศ. 2551

ข้อบังคับฯ ว่าด้วยวิธีการได้มาและคุณสมบัติของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ พ.ศ. 2551 ข้อ 6	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
1. เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ และคุณธรรมเป็นที่ยอมรับนับถืออย่างสูงในวงการต่าง ๆ			
2. เป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพ			
3. เป็นบุคคลที่มีความสนใจในการบริหารและการพัฒนาบัณฑิตศึกษา			
4. เป็นผู้ที่สามารถอุทิศเวลาให้แก่งานตามสมควรแก่ตำแหน่งหน้าที่			
5. เป็นผู้ที่ยึดและรักษาประโยชน์ของสถาบันเป็นสำคัญ			
6. ไม่เป็นข้าราชการ พนักงาน หรือลูกจ้างของสถาบัน			
7. ไม่เป็นกรรมการพรรคการเมือง			

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ

คุณลักษณะอันพึงประสงค์	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล					
1. เป็นผู้บริหารยุคใหม่ ทันสมัย ก้าวทันเหตุการณ์					
2. เป็นนายกหรือกรรมการสภามหาวิทยาลัยอื่น ๆ					
3. เป็นผู้มีตำแหน่งทางวิชาการ					
4. เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญด้านการเมือง					
5. เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญด้านเศรษฐกิจ					
6. เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญด้านสังคม สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม					
7. เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญด้านการศึกษา					
8. เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการ
สภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

คุณลักษณะอันพึงประสงค์	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล					
9. เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวิจัยและเทคโนโลยีสารสนเทศ					
10. เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านกฎหมาย					
ด้านการพัฒนาองค์กร					
1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีความคิดสมัยใหม่					
2. มีแนวทางการปรับเปลี่ยนนโยบายเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมอยู่เสมอ					
3. มีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายการบริหารจัดการอย่างชัดเจน และสามารถนำไปสู่ภาคปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
4. มีความตั้งใจในการพัฒนาสถาบัน และมีความสามารถในการนำเสนอสถาบันสู่สาธารณชน					
5. บริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
6. กำหนดนโยบายและส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในสถาบันอย่างสม่ำเสมอ					
7. สนับสนุนให้มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ					
ด้านการบริหารจัดการ					
1. รับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา					
2. มีความสามารถในการสื่อสาร โน้มน้าวใจให้ผู้ได้บังคับบัญชามีกำลังใจในการทำงาน					
3. มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ เช่น การตั้งอนุกรรมการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					

**ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการ
สภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)**

คุณลักษณะอันพึงประสงค์	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4. มีความสามารถในการควบคุมดูแล ติดตามการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย					
5. มีความสามารถในการตัดสินใจ มีไหวพริบปฏิภาณ และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี					
ด้านความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน					
1. มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในฐานะกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ					
2. มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบต่อการดำเนินงานของสภาสถาบัน					
3. มีความรู้ ความเข้าใจใน ประวัติความเป็นมา และอัตลักษณ์ของสถาบัน					
4. มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ ประชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และเป้าหมายของสถาบัน					
5. มีความรู้ ความเข้าใจในระบบราชการ และระบบการศึกษา					
6. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบัน					
ด้านคุณธรรมและจริยธรรม					
1. ปฏิบัติหน้าที่อย่างโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้					
2. มีการรายงานบทบาทหน้าที่ และผลการปฏิบัติงานของสภาสถาบันต่อสาธารณชน					
3. เปิดเผยข้อมูลตรงตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้กฎระเบียบ					
4. มีจิตสำนึก และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่					
5. ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบัน และกรรมการ
สภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

คุณลักษณะอันพึงประสงค์	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านคุณธรรมและจริยธรรม (ต่อ)					
6. เคารพกฎ ระเบียบ และข้อบังคับของสถาบัน					
7. เคารพสิทธิ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และมีความเป็นประชาธิปไตย					
ด้านความผูกพันกับสถาบัน					
1. เคยเป็นศิษย์เก่าของสถาบัน					
2. เคยเป็นอาจารย์ของสถาบัน					
3. เคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถาบัน					
4. มีการสนับสนุน และทะนุบำรุงสถาบันอย่างต่อเนื่อง					

ตอนที่ 4 ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

1. โปรดระบุคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายกสภาสถาบันที่ท่านต้องการเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

2. โปรดระบุคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ท่านต้องการเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

*****ขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้*****

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - ชื่อสกุล	กาญจนาจิตา พันเที่ยง
ที่อยู่ปัจจุบัน	72/98 ซอยรามคำแหง 178 แขวง/เขต มีนบุรี กทม. 10230
ที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักงานสภาสถาบัน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 118 ถนนเสรีไทย บางกะปิ กทม. 10240
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ชำนาญการ
ประสบการณ์การทำงาน	

ตุลาคม 2547 - กรกฎาคม 2554 เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป กลุ่มงานสารบรรณ กองกลาง งานพิธีการ และเฉพาะกิจ

สิงหาคม 2554 - ปัจจุบัน หัวหน้ากลุ่มงานประชุมสภาสถาบัน สำนักงานสภาสถาบันสภาสถาบัน

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2550 ปริญญาโท คณะศึกษาศาสตร์ สาขาเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

พ.ศ. 2543 ปริญญาตรี คณะศึกษาศาสตร์ สาขาจิตวิทยาการแนะแนว มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ